

Bachelorarbeit
im Studiengang
Bibliotheks- und Informationsmanagement

Schritt für Schritt zum Bibliothekskonzept – Entwicklung einer Toolbox

vorgelegt von:

Leonie Flachsmann
Matrikel.-Nr.: 24897

am 21.07.2015

an der Hochschule der Medien Stuttgart

Erstprüfer/in:	Frau Prof. Cornelia Vonhof
Zweitprüfer/in:	Frau Ursula Jaksch

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich, Leonie Flachsmann an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Schritt für Schritt zum Bibliothekskonzept – Entwicklung einer Toolbox“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in an derer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und prüfungsrechtlichen Folgen unter Beachtung von § 26 Abs. 2 der Bachelor-SPO (6-Semester) bzw. § 24 Abs. 2 der Bachelor-SPO (7-Semester) sowie § 19 Abs. 2 der Master-SPO der Hochschule der Medien Stuttgart, sowie die strafrechtlichen Folgen (gem. § 156 StGB) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Stuttgart, den 21.07.2015

Ort, Datum

.....

Unterschrift

Kurzbeschreibung

Die Arbeit mit dem Titel "Schritt für Schritt zum Bibliothekskonzept: Entwicklung einer Toolbox" hat das Ziel im Rahmen des Qualitätsmodell "Ausgezeichnete Bibliothek für kleine Bibliotheken" eine Toolbox zur Konzeptentwicklung zu erstellen.

Diese Toolbox soll den Konzeptentwicklungsprozess vereinfachen. Die zentrale Fragestellung ist, in wie weit kann der Erstellungsprozess eines Bibliothekskonzeptes für kleinere Bibliotheken komprimiert und vereinfacht werden. Die Antwort erhält man durch die detaillierte Analyse verschiedener Konzeptentwicklungsmodelle und verschiedener Konzepte ausgewählter Bibliotheken und zum anderen durch die Befragung der ausgewählten Bibliotheken. Die Toolbox als Ergebnis leitet den Konzeptentwickler durch den Prozess und bietet Orientierung und Hilfestellungen an.

Schlagwörter:

Konzeptentwicklung ; Bibliothekskonzept ; Strategieentwicklung ; Toolbox ; Strategisches Management ; "Ausgezeichnete Bibliothek"

Abstract

The scientific paper titled „Step by Step to the Library Concept: Development of a Toolbox“, has the objective to create a toolbox for the process of formation in the framework of the quality model “Ausgezeichnete Bibliothek für kleine Bibliotheken”.

This toolbox is to simplify the concept process of formation. The central question is: how can the process of formation of a library concept be condensed and simplified for smaller libraries?

You get the answer to that question on the one hand by a detailed analysis of different concept models of formation and different conceptions of selected libraries and on the other hand by surveying these exclusive libraries. As a result this toolbox leads the developer of concept through the process and offers orientation and support.

Keywords:

developement of a concept ; library concept ; strategy formation ; Toolbox ; strategic managment ; "Ausgezeichnete Bibliothek"

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
1 Einleitung.....	9
1.1 Ausgangspunkt „Ausgezeichnete Bibliothek“	10
1.2 Definitionen und Grundlagen	11
1.2.1 Begriffsbestimmungen.....	12
1.2.2 Leitbild, Vision, Mission	15
1.2.3 Funktionen und Nutzen eines Bibliothekskonzeptes	16
1.3 Methode der Arbeit.....	18
1.3.1 Auswahl der Bibliotheken	18
1.3.2 Analysekriterien.....	20
2 Konzeptentwicklungen.....	22
2.1 Konzeptentwicklungsmodelle im Bibliotheksbereich	22
2.1.1 Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“	23
2.1.1.1 Inhalt und Vorgehen.....	24
2.1.1.2 Praxisbeispiele.....	26
2.1.1.3 Tools.....	32
2.1.2 Modell „PraxisInstitut“	33
2.1.2.1 Inhalt und Vorgehen.....	34
2.1.2.2 Praxisbeispiele.....	36
2.1.2.3 Tools.....	39
2.1.3 Modell der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart.....	40
2.1.3.1 Inhalt und Vorgehen.....	41
2.1.3.2 Praxisbeispiele.....	43
2.1.3.3 Tools.....	47
2.1.4 Modell der OPL-Kommission des Berufsverbands Information Bibliothek e. V.	49
2.1.4.1 Inhalt und Vorgehen.....	50
2.1.4.2 Praxisbeispiel.....	53
2.2 Strategieentwicklung in Wirtschaftsunternehmen.....	56
2.2.1 Strategiemodell und Umsetzungsmöglichkeiten	56
2.2.2 Strategieentwicklung in Klein- und Mittelstandsbetrieben	59
2.2.3 Tools	60

2.3	Erkenntnisse der Analyse mit Begründung für die Toolbox	62
3	Toolbox: Zum „Do-it-yourself-Konzept“	67
3.1	Konzeptentwicklungsprozess.....	67
3.1.1	1. Schritt: interne Rahmenbedingungen.....	69
3.1.2	2. Schritt: externe Rahmenbedingungen.....	72
3.1.3	3. Schritt: Auftrag	74
3.1.4	4. Schritt: Ziel- und Umsetzungsplanung	75
3.1.5	5. Schritt: Erfolgskontrolle	77
4	Fazit.....	78
	Literaturverzeichnis.....	79
	Anhang A: Auswahl der Bibliotheken.....	85
	Anhang B: Fragen der Befragung	86
	Anhang C: Screenshot der Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Ditzingen.....	89
	Anhang D: Screenshot des Entwurfs für eine 2. Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Emsdetten.....	90
	Anhang E: Screenshot der Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar.....	91
	Anhang F: Screenshot des Entwurfs Bibliotheksprofil 2009 der Mediathek Möckmühl	92
	Anhang G: Screenshot der Konzeption und Zielplanung der Mediathek Neckarsulm.....	93
	Anhang H: Screenshot des Bibliotheksprofils der Stadtbücherei Öhringen.....	94
	Anhang I: Screenshot des Bibliothekskonzepts der Stadtbücherei Traunstein.....	95
	Anhang J: Screenshot der Bibliothekskonzeption der Stadtbücherei Wertheim.....	96
	Anhang K: Screenshot der Tabelle Auswertung der Praxisbeispiele.....	97
	Anhang L: Auswahl der Bausteine und Inhaltspunkte	98
	Anhang M: Ideen und Wünsche der befragten Bibliotheken.....	99
	Anhang N: Konzeptentwicklungsprozess in vier Schritten.....	100
	Anhang O: Screenshot Konzeptentwicklungsprozess - Beispielangaben.....	101

Anhang P: Interne Rahmenbedingungen	102
Anhang Q: Variable Auswertungen über die DBS	104
Anhang R: Externe Rahmenbedingungen.....	105
Anhang S: Checkliste - Externe Rahmenbedingungen.....	107
Anhang T: Auftrag.....	110
Anhang U: Checkliste - Auftrag	112
Anhang V: Filterung der Analyse.....	114
Anhang W: Ziel- und Umsetzungsplanung.....	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Profil- bzw. Strategieentwicklungsprozess	24
Abbildung 2: Zielplanung der Mediathek Neckarsulm	29
Abbildung 3: Zielplanung der Stadtbücherei Öhringen.....	30
Abbildung 4: Ziel- bzw. Umsetzungsplanung des Strategieprozesses	33
Abbildung 5: Ausschnitt des Gliederungsrasters des Modells "PraxisInstitut"	39
Abbildung 6: Zielplanung der Stadtbücherei Traunstein	40
Abbildung 7: Managementprozess	41
Abbildung 8: Begründung der strategischen Ziele	44
Abbildung 9: Zielplanung der Stadtbibliothek Ditzingen	45
Abbildung 10: Zielplanung der Stadtbücherei Wertheim	45
Abbildung 11: Tabelle zur Bestimmung der informationslogischen Rollen der Stadtbibliothek Ditzingen	48
Abbildung 12: Tabelle zur Bestimmung der informationslogischen Rollen der Stadtbücherei Wertheim	48
Abbildung 13: Marketing-Managementprozess	50
Abbildung 14: Strategische Ziele	52
Abbildung 15: Marketingcontrolling	53
Abbildung 16: Positionierung des Zielmarktes	55
Abbildung 17: Kernstück des "Design School" -Modells von Mintzberg	57
Abbildung 18: Das System des Strategic Issue Management	58
Abbildung 19: Konkurrenzanalyse am Beispiel einer Apotheke	61
Abbildung 20: Konzeptentwicklungsprozess.....	68

Abkürzungsverzeichnis

BID	Bibliothek & Information Deutschland
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
EFQM	European Foundation for Quality Management
FaMI	Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste
HdM	Hochschule der Medien
IQO	Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung
OPL	One Person Library
vbnw	Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein- Westfalen

1 Einleitung

Der Auftrag dieser Arbeit geht vom Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung (IQO) an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart aus.

Das IQO beschäftigt sich mit mehreren Projekten, unter anderem mit dem Qualitätsmodell „Ausgezeichnete Bibliothek“. Im Rahmen dieses Projekts soll in vorliegender Bachelorarbeit analysiert werden, inwieweit der Erstellungsprozess eines Bibliothekskonzepts für kleinere Bibliotheken komprimiert und vereinfacht bzw. beschleunigt werden kann. Genau dies ist die zentrale Fragestellung, welche am Ende beantwortet werden soll.

Im Rahmen dessen gliedert sich die Arbeit in mehrere Zwischenziele, bei denen Konzeptentwicklungsmodelle und einzelne Konzepte aus der Bibliothekswelt betrachtet und analysiert werden. Des Weiteren wird ein Blick auf die Strategieentwicklung in Unternehmen geworfen. Die Erkenntnisse, welche aus den Zwischenzielen gewonnen werden können, sollen dazu dienen, den Erstellungsprozess zu komprimieren und am Ende eine Toolbox zusammenzustellen, welche kleinere Bibliotheken Schritt für Schritt durch den Konzeptentwicklungsprozess begleiten soll.

Da im Zusammenhang mit einer Bachelorarbeit ein festgelegter Umfang eingehalten werden soll, muss der Inhalt eingegrenzt werden. Aus diesem Grund wird hier nicht auf das Qualitätsmodell „Ausgezeichnete Bibliothek“ als Ganzes eingegangen, sondern nur auf den Teil der Konzeptentwicklung.

Diese Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Das erste Kapitel informiert den Leser über die Grundlagen dieser Arbeit. Das zweite Kapitel stellt das Analysekapitel dar. Dort werden die Konzepte und Modelle analysiert. Das dritte Kapitel setzt die durch die Analyse gewonnenen Erkenntnisse in ei-

ner Toolbox um, welche für den Entwickler¹ eine praktische Hilfestellung sein soll. Das vierte und letzte Kapitel ist dem Fazit gewidmet.

1.1 Ausgangspunkt „Ausgezeichnete Bibliothek“

An dieser Stelle möchte die Autorin einen kurzen Exkurs zum Qualitätsmodell „Ausgezeichnete Bibliothek“ machen. Damit aufgezeigt werden kann, in welchem Rahmen diese Arbeit geschrieben wird, und weil an der einen oder anderen Stelle die „Ausgezeichnete Bibliothek“ genannt wird, soll hier kurz auf diese eingegangen werden.

„Das Qualitätsmodell [...] ‚Ausgezeichnete Bibliothek‘ verbindet ein strukturiertes Vorgehen zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Arbeit mit einem öffentlichkeitswirksam einsetzbaren Qualitätszertifikat.“² Seit 2011 dürfen sich die ersten drei Pilotbibliotheken mit dem Zertifikat „Ausgezeichnete Bibliothek“ schmücken, und zwar die Stadtbücherei Öhringen, Geislingen und die Mediathek Neckarsulm.³

Das Prüfverfahren des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“ basiert auf den zwei Qualitätsmanagementmodellen European Foundation for Quality Management (EFQM) und Common Assessment Framework (CAF).⁴ Diese Qualitätsmanagementmodelle basieren auf neun Themenfeldern, welche eine Organisation ganzheitlich beschreiben.⁵ Für das Themenfeld 2 „Strategie und Planung“ wird ein Bibliothekskonzept benötigt, was später in der Selbstbewertung, eine umfassende und systematische Beurteilung der Bibliothek, abfragt.⁶ Daher ist es für die Auszeichnung zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ wichtig bzw. Voraussetzung, ein Bibliothekskonzept

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird sich in vorliegendem Bericht meist männlicher Substantive bedient, und es wird die weibliche Form der Begriffe jedoch selbstverständlich mit eingeschlossen.

² Hochschule der Medien (o. J.): Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“.

³ Vgl. Weidling, Elisabeth (2011): „Impuls in die Bundesrepublik“, S. 768.

⁴ Vgl. Hochschule der Medien (o. J.): Das Qualitätsmodell „Ausgezeichnete Bibliothek“.

⁵ Vgl. Weidling, E. (2011): „Impuls in die Bundesrepublik“, S. 768.

⁶ Vgl. Vonhof, C. (2010): „Gut ist uns nie gut genug!“, S. 21–24.

zu haben. Ein Bibliothekskonzept gehört zu den Grundlagen für die Implementierung der „Ausgezeichneten Bibliothek“.⁷

Das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ soll aus zwei Versionen bestehen:⁸

- „Ausgezeichnete Bibliothek“ für Bibliotheken ab 1,5 bibliothekarischen Stellen. Hier werden eine „umfassende Selbstbewertung“ und eine „vertiefte Gesamtschau der Bibliothek“ angestrebt.⁹
- „Ausgezeichnete Bibliothek – für kleine Bibliotheken“ für Bibliotheken mit weniger als 1,5 bibliothekarischen Stellen.¹⁰ Diese Version hat eine „kompakte Selbstbewertung“ zum Ziel.¹¹

Mit der Begrenzung auf weniger als 1,5 bibliothekarischen Stellen legt die Version „Ausgezeichnete Bibliothek – für kleine Bibliotheken“ ihre Zielgruppe fest. Da die Arbeit für diese Version geschrieben wird, gilt auch diese Zielgruppe für diese Arbeit.

Mit diesem Abschnitt wurden der Ausgangspunkt und die Rahmenbedingungen, die zur Grundlage der Arbeit gehören, abgesteckt.

1.2 Definitionen und Grundlagen

In diesem Abschnitt sollen verschiedene Begrifflichkeiten, die in dieser Arbeit Verwendung finden, definiert werden, damit von einem gemeinsamen Grundverständnis ausgegangen werden kann. Zudem sollen für diese Arbeit wichtige Grundlagen behandelt werden.

⁷ Vgl. Jaksch, Ursula (2013): Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“. Abbildung, S. 36.

⁸ Vgl. Vonhof, C. (2014): Pflicht oder Kür – oder doch mehr?, S. 24.

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹ Vgl. ebd.

1.2.1 Begriffsbestimmungen

Es handelt sich um folgende Begriffe:

- Bibliothekskonzept,
- Bibliothekskonzeption,
- Bibliotheksprofil,
- Marketingkonzept.

Der Titel dieser Arbeit spricht von einem (Bibliothek-)Konzept. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, was allgemein unter dem Begriff „Konzept“ verstanden wird. „Der Brockhaus“ definiert das Konzept folgendermaßen:

„Erste Niederschrift, Entwurf eines Schriftstücks; klar umrissener Plan, Programm für ein Vorhaben.“¹²

Zwar kommt im Titel der Begriff „Bibliothekskonzept“ vor, doch findet man genauso oft die Bezeichnung „Bibliothekskonzeption“, weshalb „Konzeption“ allgemein definiert werden soll.

„Die einem (künstler.) Werk, einem Programm zugrunde liegende Auffassung, Leitidee.“¹³

In der Literatur ist keine eindeutige Erklärung für die Begriffe „Bibliothekskonzept“ und „Bibliothekskonzeption“ zu finden. Die Herausgeber des Werks „Bibliotheken strategisch steuern“ verstehen unter einer Bibliothekskonzeption eine fundierte, zukunftsorientierte, mit einer Ist-Analyse und einem Soll-Konzept sowie klar definierten Zielen versehene Vorgehensweise.¹⁴ Es gibt die Aussage, dass die Begriffe „Bibliothekskonzept“ und „Bibliothekskonzeption“ einheitlich und gleichbedeutend genutzt werden, doch soll es zwischen dem Bibliothekskonzept und dem Profil einen

¹² Konzept (2006), S. 507.

¹³ Konzeption (2006), S. 507.

¹⁴ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 36.

Unterschied geben.¹⁵ Beide basieren auf der Grundlage eines Gliederungsrasters. Die Differenz liegt bei der Strukturierung des Rasters, bei der Reihenfolge und bei der Benennung mancher Rasterpunkte.¹⁶ Hier wurde jedoch festgestellt, dass in der Praxis nicht zwischen Konzept und Profil unterschieden wird. Bei der Durchsicht der ausgewählten Profile bzw. Konzepte ist die Autorin auf Profile gestoßen mit den Eigenschaften eines Konzepts und anders herum. Diese Feststellung ist wichtig, denn gäbe es in der Praxis tatsächlich einen Unterschied zwischen Konzept und Profil, dann dürften in dieser Arbeit nur Konzepte untersucht bzw. analysiert werden.

Ein Bibliotheksprofil kann wie folgt definiert werden: Basierend auf der sozioökonomischen Struktur des Einzugsgebiets, Vereinbarungen mit dem Träger, Interessengruppen und den Werten der Institution zeigt ein Bibliotheksprofil die charakterlichen Merkmale der jeweiligen Institution und definiert ihre strategischen Ziele.¹⁷

Da manchmal auch von einem Marketingkonzept gesprochen wird, soll auch hierzu eine Definition folgen. Der Begriff „Marketingkonzept“ wird als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan bezeichnet, der sich an angestrebten Zielen orientiert, für die Realisierung geeignete Strategien wählt und auf dieser Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente festlegt.¹⁸ Als Beispiel dient hier das Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar.

Im Bibliotheksbereich findet man eher die oben genannten Bezeichnungen. Unternehmen hingegen sprechen von Strategie, weshalb hier ein kurzer Versuch einer Begriffsklärung folgt. Versuch deshalb, da der Begriff „Strategie“ in Theorie und Praxis uneinheitlich definiert ist und als Krö-

¹⁵ Vgl. Wilms, K. (2013): Entwicklung von Bibliothekskonzepten in Öffentlichen Bibliotheken, S. 10.

¹⁶ Vgl. ebd., S. 11.

¹⁷ Vgl. Vonhof, C. (2013): Public Management 2 – Management & Organisation, S. 3.

¹⁸ Vgl. Becker, J. (2013): Marketing-Konzeption, S. 5.

nung aller Managementaktivitäten zugleich gehandelt wird, dadurch ist er überaus mächtig und lässt sich nicht leicht definieren.¹⁹

Brockhaus definiert Strategie wie folgt:²⁰

„Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist Strategie ein rational geplantes, konsistentes Bündel grundlegender Entscheidungen bzw. Maßnahmen, die von der Unternehmensführung getroffen werden und dem Erreichen der zentralen Unternehmensziele dienen. S. verkörpern Grundsatzentscheidungen, an denen die operativen Entscheidungen und Maßnahmen im Geschäftsprozess ausgerichtet werden und die deshalb für die längerfristige Entwicklung des Unternehmens entscheidend sind.“

Mintzberg definierte im Jahr 1995 Strategie folgendermaßen:²¹

*“Wenn Sie irgend jemanden [...] fragen, was Strategie bedeutet, dann werden Sie fast immer zu hören bekommen, daß (a) **Strategie ein Plan ist** oder [...] eine Richtung, ein Anhaltspunkt, eine Vorgehensweise für die Zukunft [...] (b) **Strategie ist auch ein Muster**, d. h. Beständigkeit im Verhalten über einen gewissen Zeitraum. Ist (c) **Strategie gleich Position**, d. h. die Festlegung bestimmter Produkte auf bestimmte Märkte. Andere wiederum **sehen (d) Strategie als Perspektive an**, d. h. die Art, wie sich ein Betrieb verhält.“*

Eine weitere Definition aus „Das Lexikon“ des Zeit-Verlags lautet wie folgt:²²

„Der Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzepts (z. B. Unternehmens-S.); Methode, Vorgehen.“

Die vielen Begrifflichkeiten, worunter häufig das Gleiche gemeint ist, wurden hier definiert, da sie aufgrund der untersuchten Konzepte in der Arbeit auftauchen. Die Autorin spricht jedoch, wie der Titel bereits verrät, ausschließlich von einem Konzept. Nur in dem Fall, wenn auf ein bestimmtes Dokument eingegangen wird, wird die jeweilige Bezeichnung übernommen.

Nachdem die Grundbegrifflichkeiten definiert worden sind und sich auf den Begriff „Konzept“ festgelegt worden ist, soll abschließend der Begriff „Konzeptentwicklung“ definiert werden. Wird von Konzept- oder Strategieent-

¹⁹ Vgl. Hammer, R. (2015): Unternehmensplanung, S. 91 / Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2012): Strategy Safari, S. 25.

²⁰ Strategie (2006), S. 445.

²¹ Mintzberg, H. (1995): Die Strategische Planung, S. 29 ff.

²² Strategie (2005), S. 217.

wicklung gesprochen, dann ist damit der Prozess bzw. das Verfahren zur Erstellung eines Konzepts oder einer Strategie gemeint.²³

Der Erstellungsprozess eines Konzepts ist der zentrale Punkt dieser Arbeit. Da der Erstellungsprozess häufig auf der Grundlage eines Leitbildes basiert, soll im folgenden Abschnitt das Leitbild definiert und behandelt werden. Zudem sollen kurz die verwandten Begrifflichkeiten wie „Vision“ und „Mission“ definiert werden.

1.2.2 Leitbild, Vision, Mission

Der Begriff „Leitbild“ wird wie folgt definiert:

“Das Leitbild ist die Grundlage der strategischen Ausrichtung einer Organisation.”²⁴

„Ein Leitbild bündelt die Organisationsidentität in einer kurzen Deklaration.”²⁵

Das Leitbild enthält Aussagen zum Unternehmenszweck, zu zentralen Werten, zu Aktivitätsfeldern und zu konkreten Zielen des Unternehmens.²⁶ Mit dem Leitbild wird die Unternehmenspolitik schriftlich fixiert, womit es die Grundlage für die nachgelagerte Planung der Ziele und Strategien darstellt.²⁷ Die Erstellung eines Leitbildes ist also im klassischen Strategieprozess der erste Schritt vor der Konzeptentwicklung. Zum Beispiel erstellte die Mediathek Neckarsulm ihr Bibliothekskonzept aufbauend auf zuvor erstellten Leitlinien.²⁸ An der Stelle muss aufgrund des begrenzten Umfangs einer Bachelorarbeit weiter eingegrenzt werden, somit wird das Leitbild nicht als Bestandteil der Konzeptentwicklung behandelt.

²³ Vgl. Graf, P.; Spengler, M. (2013): Leitbild- und Konzeptentwicklung, S. 19.

²⁴ Jaksch, U. (2013): Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken, S. 41.

²⁵ Umlauf, K.; Hobohm, H. (2015): Management und Marketing, Abschnitt 3/2.6, S. 1.

²⁶ Vgl. Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management, S. 239.

²⁷ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2012): Strategisches Management, S. 191.

²⁸ Vgl. Jaksch, U. (2013): Konzeption Mediathek Neckarsulm, S. 3.

In der Praxis werden manchmal statt eines Leitbildes eine Vision und/oder eine Mission erstellt. Aus diesem Grund werden die beiden Begriffe im Folgenden definiert.

Die drei Begriffe sind nicht ganz trennscharf voneinander abgegrenzt, jedoch sollen hier kleine Unterschiede hervorgehoben werden. Somit ist die Vision klar zukunftsorientiert. Sie muss Antworten geben auf Fragen wie: Was werden wir in fünf Jahren tun? Wie wird unsere Kultureinrichtung dann aussehen? Welche Herausforderungen warten auf uns?²⁹ „Der Begriff ‚Mission‘ wird häufig austauschbar mit dem der Vision verwendet, [im Unterschied zur Vision, d. Verf.] ist eine Mission nicht notwendigerweise mit der Annahme einer ‚besseren‘ Zukunft verbunden, [...], sondern kann sich explizit auf die Gegenwart erstrecken.“³⁰ Eine Mission bezieht sich dann auf wertvoll erachtete Aufgaben und kann über Jahre hinweg unverändert bleiben. Hingegen ist eine Vision bei Eintreten der neuen Wirklichkeit obsolet und muss neu entwickelt werden.³¹ Wird eine Mission schriftlich und etwas umfassender fixiert, spricht man von einem Leitbild bzw. von „Mission Statement“.³²

Damit wird klar, dass diese drei Begriffe bedeutungsmäßig sehr eng beieinander liegen.

1.2.3 Funktionen und Nutzen eines Bibliothekskonzeptes

Nach der Definition des Begriffs „Bibliothekskonzept“ sollen nun die Funktionen und der Nutzen eines Bibliothekskonzepts dargestellt werden. Denn auf diese Weise kann gezeigt werden, welche Bedeutung ein Konzept für eine Bibliothek hat, was wiederum die Grundlage zur Rechtfertigung der Konzeptentwicklung ist.

Ein Bibliothekskonzept kann zwei Arten von Funktionen haben, sogenannte Funktionen „nach innen“ und sogenannte Funktionen „nach au-

²⁹ Vgl. Klein, A. (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, S. 68.

³⁰ Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management, S. 236.

³¹ Vgl. ebd.

³² Vgl. ebd.

ßen“.³³ Ein gutes Konzept grenzt die Organisation klar und eindeutig als eigenständiges System gegenüber ihrer Umwelt ab.³⁴ Die Arbeitsbereiche, Mitglieder und Mitarbeiter werden „nach innen“ zu einem handlungsfähigen Ganzen integriert, womit das Konzept seine zentrale, systembildende und -erhaltende Funktion erfüllt.³⁵ Allgemein gesagt ist es die Funktion eines Konzepts, ein übergreifendes Denkschema zu entwickeln, womit abgestimmte Analysen, Planungen und Kontrollen durchgeführt werden können.³⁶ An dieser Stelle zeigt sich, dass der Übergang von Funktion und Nutzen fließend verläuft, denn die zuletzt genannte Funktion ist gleichzeitig ein Nutzen. Ein Konzept bringt jedoch weiteren Nutzen mit sich. Es bewirkt die Verringerung des Risikos von Fehlentscheidungen, dient zur Identifikation von Chancen und Risiken und reduziert die Komplexität organisationaler Entscheidungen.³⁷ Eine zielgerichtete Abstimmung und Ausrichtung von Einzelentscheidungen bewirkt ein Konzept, und gleichzeitig dient es der Imagebildung – was sehr wichtig ist, da die Bibliothek bei Außenstehenden häufig immer noch das Image einer Büchersammlung hat.³⁸

Des Weiteren stellt ein Konzept die Grundlage für die Einführung eines QM-Systems dar.³⁹ Wie in Abschnitt 1.1 Ausgangspunkt „Ausgezeichnete Bibliothek“ aufgezeigt, bildet dies die Basis dieser Arbeit.

Laut Berichten aus der Praxis soll sich die Entwicklung von Bibliothekskonzepten nach kurzer Zeit als nützlich erwiesen haben, da sie viele positive Veränderungen mit sich brachten, zum Beispiel erhielten Bibliotheken

³³ Vgl. Vonhof, C. (2013): Public Management 2 – Management & Organisation, S. 4 f.

³⁴ Vgl. Graf, P.; Spengler M. (2013): Leitbild- und Konzeptentwicklung, S. 47.

³⁵ Vgl. ebd.

³⁶ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn S.; Ober-Heilig, N. (2014): Kulturmarketing, S. 52.

³⁷ Vgl. ebd.

³⁸ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 37. / Vgl. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung. Analyse – Planung – Umsetzung. München, Redline Wirtschaft, S. 34 / Vgl. Bekmeier-Feuerhahn S.; Ober-Heilig, N. (2014): Kulturmarketing, S. 52.

³⁹ Vgl. Wehr, A. (2007): Die Bibliothek auf dem Prüfstand. Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung, S. 230 f.

dadurch eine neue Halbtagsstelle oder die Nachfrage der Zielgruppe stieg an oder es wurden Gespräche über einen Neubau angestoßen.⁴⁰

Festgestellt wurde auch, dass bei finanziellen Forderungen, die im Rahmen einer Gesamtkonzeption gestellt werden, höhere Bewilligungschancen bestehen.⁴¹ Es wird sogar von einem Garant für Planungssicherheit gegen spontane Haushaltskürzungen gesprochen.⁴²

Daran sieht man, dass es für Bibliotheken „überlebenswichtig“ ist, mit einem strategischen Bibliothekskonzept auf sich aufmerksam zu machen und sich dadurch als unentbehrlicher Dienstleister dem Träger zu präsentieren.⁴³

1.3 Methode der Arbeit

Die Methode der Arbeit besteht darin, acht Bibliothekskonzepte zu analysieren und die Verantwortlichen, die diese Bibliothekskonzepte erstellt haben, zum Erstellungsprozess zu befragen. Dazu wurden zunächst acht Bibliotheken mit ihren Bibliothekskonzepten ausgesucht.

Im folgenden Abschnitt wird auf die Auswahl der Bibliotheken eingegangen, was grundlegend für diese Arbeit ist, da gezeigt wird, wie bei der Methode vorgegangen wurde.

1.3.1 Auswahl der Bibliotheken

Unten aufgeführte Kriterien wurden bei der Auswahl der Bibliotheken berücksichtigt.

⁴⁰ Vgl. Abraham, C. (2009): Entscheider überzeugen, Entwicklung von Bibliothekskonzeptionen, S. 3.

⁴¹ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 73.

⁴² Vgl. Ackermann, A. (2008): Nach den Einsparungen jetzt die Zukunftsgestaltung, S. 696.

⁴³ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 15.

Die Zielgruppe dieser Arbeit sind kleine Bibliotheken, das heißt Bibliotheken mit weniger als 1,5 bibliothekarischen Stellen. Daher ist eine möglichst geringe Anzahl an bibliothekarischen Fachkräften ein wesentliches Auswahlkriterium für eine Bibliothek. Denn diese Bibliotheken können am ehesten von den Schwierigkeiten berichten, mit wenig Personal ein Bibliothekskonzept zu erstellen.

Ein weiteres Auswahlkriterium sind Bibliotheken, die ihr Konzept auf der Basis von verschiedenen Konzeptentwicklungsmodellen erstellt haben bzw. in unterschiedlicher Zusammensetzung von Arbeitsgemeinschaften tätig waren, z. B. PraxisInstitut Meinhard Motzko in Kooperation mit der jeweiligen Landesfachstelle und oder in Kooperation mit der ekz.bibliotheksservice GmbH.⁴⁴ Der Grund für dieses Auswahlkriterium ist, verschiedene Konzeptentwicklungswege kennenzulernen.

Auch wurde als weiteres Kriterium größtenteils die Aktualität bei der Auswahl berücksichtigt. Aber auch einzelne Besonderheiten führten zur Auswahl der Bibliotheken. Die wichtigsten Auswahlkriterien waren die beiden erstgenannten. Die einzelnen Auswahlgründe sind in der Tabelle „Auswahl der Bibliotheken“ im Anhang A hinterlegt. Viele Bibliotheken fielen aus der Auswahl heraus, da sie laut DBS zu viele bibliothekarische Fachkräfte haben. Folgende Bibliotheken wurden schließlich für die Analyse ausgewählt:⁴⁵

1. Stadtbibliothek Ditzingen
2. Stadtbibliothek Emsdetten
3. Stadtbibliothek Freiberg am Neckar
4. Mediathek Möckmühl
5. Mediathek Neckarsulm
6. Stadtbücherei Öhringen
7. Stadtbücherei Traunstein
8. Stadtbücherei Wertheim

⁴⁴ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 157 ff.

⁴⁵ Die Tabelle befindet sich im Anhang A auf S. 85.

Unter der Auswahl befinden sich nur öffentliche, nicht aber wissenschaftliche Bibliotheken. Dies liegt daran, dass viele wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland noch kein nach außen kommuniziertes Konzept haben und dass diejenigen, die ein Konzept haben, wie zum Beispiel die Technische Informationsbibliothek der Universitätsbibliothek der Leibniz Universität Hannover, deutlich mehr bibliothekarische Mitarbeiter haben, als es für diese Arbeit zielführend wäre.⁴⁶ Zudem unterscheidet sich der Erstellungsprozess zwischen wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken kaum.

Dieses Kapitel dient dazu, dem Leser zu zeigen, weshalb gerade diese Bibliotheken für diese Arbeit ausgewählt wurden.

1.3.2 Analysekriterien

Nachdem gezeigt worden ist, wie die Bibliotheken ausgewählt wurden, soll in diesem Abschnitt auf den formalen Prozess der Analyse eingegangen werden, was dem Verständnis darüber dient, wie bei der Analyse vorgegangen wurde.

Die Analyse erfolgte auf zwei Ebenen, und zwar der Dokumentenanalyse und der Befragung.

Die Dokumentenanalyse bestand daraus, die Konzepte der ausgewählten Bibliotheken auf den Inhalt hin zu untersuchen. Hier wurde geschaut, welche Punkte gewählt wurden, welcher Punkt den größten Umfang hat und wie die Reihenfolge gewählt wurde. Es wurde auf die gesamte Umsetzung, auf den Umfang und auf die Umsetzung der Zielplanung geachtet.

Damit gab die Dokumentenanalyse hauptsächlich über den Inhalt Auskunft. Der Inhalt sollte jedoch nicht das einzige Analysekriterium sein. Überdies war es wichtig, Informationen über die Erstellung, die Erstellungsdauer, angewendete Hilfsmittel und weitere Erfahrungswerte zum

⁴⁶ Vgl. Steinsieck, A. (2013): Strategieentwicklung als Methode modernen Bibliotheksmanagements, S. 10.

Thema zu bekommen. Somit bestand die Analyse aus folgenden Kriterien:

- Vorgehen,
- Inhalt,
- Zeit,
- Tools,
- Erfahrungswerte bzw. Ideen für Tools.

Das Kriterium Inhalt wurde vor allem von der Dokumentenanalyse abgedeckt. Um Informationen zu den anderen Kriterien zu bekommen, wurden die ausgewählten Bibliotheken befragt.⁴⁷

Durch diese Analyse konnten nicht nur Informationen über die Erstellung von Konzepten in der Praxis gewonnen, sondern auch Rückschlüsse auf die Modelle gezogen werden, welche die Grundlage der Erstellung der Konzepte bilden. Im folgenden Kapitel werden vier Konzeptentwicklungsmodelle mit dem dazu passenden Praxisbeispiel untersucht.

⁴⁷ In Anhang B: Fragen der Befragung auf Seite 86 - 88 sind die häufig gestellten Fragen nach den Kriterien sortiert.

2 Konzeptentwicklungen

Im ersten Kapitel wurde der Ausgangspunkt beschrieben, und es wurden für die Arbeit wichtige Grundlagen und Begriffe definiert. Dies ist die Basis dafür, um im zweiten Kapitel verschiedene Arten der Konzeptentwicklung zu beleuchten. In diesem Kapitel werden verschiedene Konzeptentwicklungsmodelle im bibliothekarischen Bereich vorgestellt und die Strategieentwicklung in Wirtschaftsunternehmen kurz beleuchtet. Am Ende dieses langen Kapitels folgt ein Fazit, welches die gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf eine beschleunigte bzw. vereinfachte Konzepterstellung zusammenfasst. Dies stellt die Grundlage für die Entwicklung von Hilfsmitteln für die Konzepterstellung dar.

2.1 Konzeptentwicklungsmodelle im Bibliotheksbereich

In den nächsten Abschnitten werden folgende Konzeptentwicklungsmodelle dargestellt:

- Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“,
- Modell „PraxisInstitut“,
- Modell der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart,
- Modell der OPL-Kommission des Berufsverband Information Bibliothek e. V.

Es gibt noch weitere Modelle zur Konzepterstellung im Bibliotheksbereich, wie z. B. ganz aktuell der Workshop „Bücherei 2020 – von der Vision zum Konzept“, angeboten von der Landesbüchereistelle des Landesbibliothekszenentrums Rheinland-Pfalz, oder „Das WEGA-Team“.⁴⁸ Allerdings kann im Rahmen dieser Arbeit nicht auf alle Modelle eingegangen werden.

⁴⁸ Vgl. Dietle, C. (2015): Bücherei 2020 – von der Vision zum Konzept, S. 52 / Das WEGA-Team (o. J.): Leitbild & Profil.

Die ersten drei Modelle wurden gewählt, da diese am häufigsten vertreten sind und weil somit die Auswahl der Praxisbeispiele größer ist. Das vierte Modell der OPL-Kommission wurde aus zwei Gründen ausgesucht. Zum Ersten aufgrund der Tatsache, dass es für kleine Bibliotheken ausgelegt ist und zum Zweiten aufgrund der Tatsache, dass dieses Modell zur Erstellung von Konzepten ohne Workshop gedacht ist, so wie es das Ziel dieser Arbeit ist. Die Modelle werden untersucht, um Erkenntnisse zur Konzeptentwicklung zu gewinnen und dadurch geeignete Hilfsmittel entwickeln zu können. Daher werden im Folgenden nach einander die Modelle vorgestellt, welche aus den Unterabschnitten „Inhalt und Vorgehen“, „Praxisbeispiele“ und „Tools“ bestehen. Diese Unterabschnitte liefern unterschiedliche Informationen rund um die Konzeptentwicklung meist im Rahmen des Modells. Der Abschnitt „Inhalt und Vorgehen“ behandelt den Konzeptentwicklungsprozess, der Abschnitt „Praxisbeispiele“ zeigt die praktische Umsetzung anhand der ausgewählten Bibliotheken und liefert wertvolle Auskunft zum Entwicklungsprozess. Der Abschnitt „Tools“ geht auf die im Modell verwendeten Tools ein. Somit geben die Informationen der Recherche in Kombination mit den Informationen der Befragung ein Gesamtbild über das Modell ab.

2.1.1 Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“

In diesem Kapitel soll auf den Konzeptentwicklungsprozess des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“ eingegangen werden.

Das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ ist an erster Stelle bekannt für das Qualitätszertifikat, welches zahlreichen Bibliotheken verliehen wurde. Da für das Zertifizierungsverfahren ein Konzept vorhanden sein muss, haben Bibliotheken im Rahmen des Modells ihr Konzept erstellt, darunter die Mediathek Möckmühl, die Mediathek Neckarsulm und die Stadtbücherei Öhringen, welche in diesem Abschnitt als Praxisbeispiele herangezogen werden.

Im nächsten Abschnitt werden ganz allgemein der Inhalt und das Vorgehen des Konzeptentwicklungsmodells aufgezeigt, woraufhin im Abschnitt

„Praxisbeispiele“ auf die praktische Umsetzung der Konzeptentwicklung der eben genannten Bibliotheken eingegangen wird. Zum Schluss werden angewendete Tools aufgezeigt.

2.1.1.1 Inhalt und Vorgehen

Abbildung 1 zeigt die einzelnen Bausteine, mit denen das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ arbeitet.

Aufbau und Bestandteile eines Bibliotheksprofils

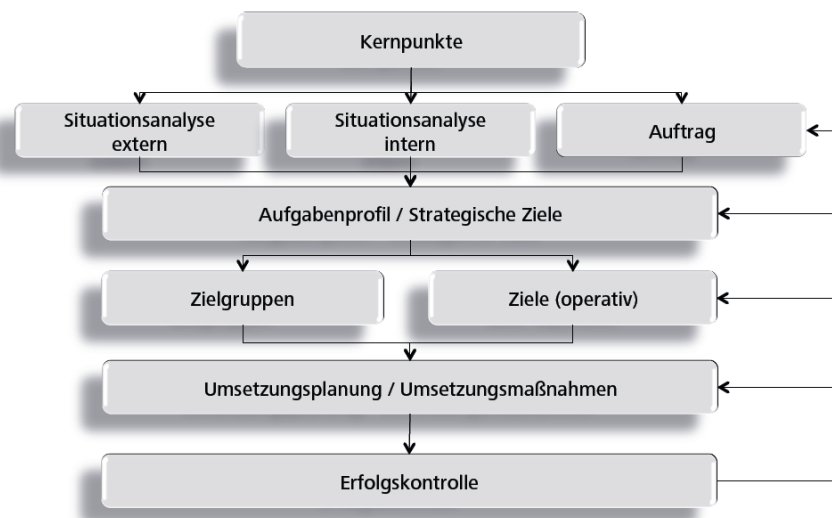


Abbildung 1: Profil- bzw. Strategieentwicklungsprozess ⁴⁹

Der hier gezeigte Prozess der „Ausgezeichneten Bibliothek“ gliedert sich in neun Bausteine. Diese Bausteine sind von der logischen Reihenfolge her von oben nach unten zu bearbeiten, wie es die Pfeile deutlich machen. Mit Ausnahme des letzten Bausteins „Erfolgskontrolle“, dieser führt wieder zu den Bausteinen nach oben. Somit zeigt der Prozess das Vorgehen bei der Entwicklung eines Konzepts. Hier soll kurz auf die einzelnen Bausteine eingegangen werden.

Zuerst kommt der Baustein „Kernpunkte“, unter dem sich das Leitbild verbirgt. ⁵⁰

⁴⁹ Vonhof, C. (2013): Public Management 2, S. 7

⁵⁰ Vonhof, C. (2015) [pers. Gespräch]

Anschließend folgen die Bausteine „Situationsanalyse extern“, „Situationsanalyse intern“ und „Auftrag“. Im ersten Baustein „Situationsanalyse extern“ geht es darum, das Umfeld der Institution anzuschauen. So werden z. B. die Konkurrenz, die Sozioökonomie des Einzugsgebiets usw. betrachtet.⁵¹ Der zweite Baustein „Situationsanalyse intern“ untersucht den Zustand in der Bibliothek. So werden die technischen, räumlichen, finanziellen und personellen Ressourcen ermittelt.⁵² Das dient zunächst einmal dazu festzustellen, wie die Bibliothek ausgerüstet ist. Der Baustein „Auftrag“ ermittelt, was der Träger der jeweiligen Bibliothek erwartet, z. B., was unter anderem aus den Haushaltsplänen, der Benutzungsordnung oder Satzungen herauszulesen ist.⁵³

Werden die Erkenntnisse (Was möchte der Kunde? Was können wir leisten? Was erwartet der Träger?) der letzten drei Bausteine zusammengefasst, dann lässt sich daraus ein zukünftiges Aufgabenprofil wie auch strategische Ziele erstellen. Dies soll zeigen, durch welche Aufgaben sich die Bibliothek wie positionieren soll, z. B. eher als Kultur- oder mehr als Bildungseinrichtung.⁵⁴

Ist das Aufgabenprofil bzw. sind die strategischen Ziele festgelegt, werden daraus Zielgruppen definiert: siehe Baustein „Zielgruppen“. Und die strategischen Ziele müssen auf operative Ziele (siehe Baustein „Ziele (operativ)“) heruntergebrochen werden. Zum Verständnis folgt eine kurze Erklärung der strategischen und der operativen Ziele.

Strategische Ziele werden als langfristige Ziele, die die gesamte Institution betreffen, gesehen, und operative Ziele sind kurzfristige Ziele, auch Jahresziele genannt, die sich auf konkrete Arbeitsvorhaben beziehen.⁵⁵

⁵¹ Vgl. Vonhof, C. (2013): Public Management 2, S. 14.

⁵² Vgl. ebd., S. 16.

⁵³ Vgl. ebd., S. 28.

⁵⁴ Vgl. Vonhof, C. (2013): Public Management 2, S. 31.

⁵⁵ Vgl. Vonhof, C. (2013): Public Management 2, S. 35.

Der vorletzte Baustein „Umsetzungsplanung / Umsetzungsmaßnahmen“ verfolgt die Absicht, die strategischen Ziele durch operative Ziele umzusetzen.

Der letzte Baustein „Erfolgskontrolle“ prüft, ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten und ob das Konzept an Umweltbedingungen angepasst werden muss.⁵⁶

Zusammenfassend ergeben die genannten Bausteine einen umfassenden Profil- bzw. Strategieentwicklungsprozess. Weitere Informationen zur praktischen Umsetzung des Prozesses folgen im nächsten Abschnitt.

2.1.1.2 Praxisbeispiele

Nachdem im vorherigen Abschnitt der Inhalt und das Vorgehen des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“ gezeigt worden sind, wird hier auf die drei Beispielbibliotheken, die Mediathek Möckmühl, die Mediathek Neckarsulm und die Stadtbücherei Öhringen, eingegangen. Dieser Abschnitt gliedert sich in sechs Teile, welche unterschiedliche Informationen rund um die Konzepterstellung liefern.

Teil 1: Rahmen der Konzeptentwicklung

Diese drei Bibliotheken haben im Rahmen des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“ ihr Konzept erstellt.⁵⁷ Anfangs gab es Workshops, bei denen die Punkte eines Konzepts aufgezeigt wurden, Ideen gegeben wurden und ein potenzielles Vorgehen erklärt wurde.⁵⁸ Außerhalb der Workshops arbeitete dann jede Bibliothek für sich an ihrem Konzept.⁵⁹ Dadurch, dass vor der Konzeptentwicklung die Selbstbewertung des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“ durchgeführt wurde, wo bereits auf Konzepte einge-

⁵⁶ Vgl. ebd., S 42.

⁵⁷ Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl / Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm / Interview vom 09.06.2015 mit Frau Dorsch, Leiterin der Stadtbücherei Öhringen.

⁵⁸ Interview vom 09.06.2015 mit Frau Dorsch, Leiterin der Stadtbücherei Öhringen.

⁵⁹ Ebd.

gangen wurde, war schon vorher das Ziel bekannt und die Frage, welchen Inhalt ein Konzept benötigt.⁶⁰ Diese Vorerfahrung wurde als hilfreich empfunden.⁶¹

Teil 2: Betrachtung der individuellen Konzepterstellung

Vor der Erstellung ihres Konzepts haben sich alle drei Bibliotheken bereits erstellte Konzepte zur Orientierung angesehen.⁶²

In der Mediathek Möckmühl wurden im Rahmen einer jährlichen Teambesprechung gemeinsam die Zielgruppen und Ziele definiert, und das Übrige des Bibliotheksprofils wurde von der Leitung bearbeitet.⁶³

In der Mediathek Neckarsulm war die interne Entwicklung durch einen eintägigen Workshop angestoßen worden, während dem sich das gesamte Team Gedanken über die zukünftigen Inhalte der neuen Bibliothek gemacht hat.⁶⁴ Das Team hat gemeinsam wichtige Aufgaben für die Mediathek identifiziert, das heißt, die strategischen Ziele wurden zuerst definiert.⁶⁵ Somit war die Reihenfolge der Erstellung anders, als es das Modell im vorherigen Abschnitt zeigt. Die anschließende Analyse, welche von der Bibliotheksleiterin durchgeführt wurde, hat dann die gesetzten Ziele überprüft, bestätigt und wenn nötig angepasst.⁶⁶

⁶⁰ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁶¹ Ebd.

⁶² Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl / Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm / Interview vom 09.06.2015 mit Frau Dorsch, Leiterin der Stadtbücherei Öhringen.

⁶³ Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl.

⁶⁴ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁶⁵ Ebd.

⁶⁶ Ebd.

Bei der internen Erstellung des Bibliotheksprofils der Stadtbücherei Öhringen konnte das Team mangels Personal nicht mit einbezogen werden.⁶⁷

Teil 3: Konzeptinhalte der ausgewählten Bibliotheken

Im Bibliotheksprofil Möckmühl befinden sich zusätzlich zu den Inhalten des Prozesses im vorangegangenen Abschnitt weitere Inhalte, wie „Kommunikation mit Interessengruppen“, „Die Marke Mediathek Möckmühl“, „Unsere Produkte“ und weitere. Zudem wird das Instrument des Marketingmix angewendet.⁶⁸ Der erste Teil des Profils bildet die Bausteine des Modells ab. Nach den Zielen kommen die zusätzlichen Inhalte, wie sie oben benannt sind. Das deckt sich mit der Aussage der ehemaligen Leiterin der Mediathek Möckmühl, Frau Lauk, dass zum Teil Inhalte einer Fortbildung beim „PraxisInstitut“ enthalten sein können.⁶⁹

Die Zielplanung von Möckmühl besteht aus drei festgelegten Zielen, welche aus den Punkten Kunden, Angebot, Zugänglichkeit, Raum und Personal bestehen.⁷⁰

Die inhaltlichen Bausteine der Konzeption der Mediathek Neckarsulm entsprechen den Bausteinen des Modellprozesses.⁷¹ Im Vergleich zu anderen Konzepten ist die interne Situationsanalyse umfangreicher, und zwar deshalb, weil die Bibliothekskonzeption im Gemeinderat präsentiert wer-

⁶⁷ Interview vom 09.06.2015 mit Frau Dorsch, Leiterin der Stadtbücherei Öhringen.

⁶⁸ Lauk, D. (2009): Bibliotheksprofil 2009, die Inhaltspunkte des Profils befinden sich im Anhang F auf Seite 92.

⁶⁹ Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl.

⁷⁰ Lauk, D. (2009): Bibliotheksprofil 2009. Die Inhaltspunkte des Profils befinden sich im Anhang F auf Seite 92.

⁷¹ Jaksch, U. (2013): Konzeption und Zielplanung, das Inhaltsverzeichnis der Konzeption befindet sich im Anhang G auf Seite 93.

den sollte.⁷² Die Zielplanung der Mediathek wird jährlich im Team besprochen und in Form der nachfolgenden Tabelle dargestellt.⁷³

Strategisches Ziel		3.1 Bereitstellung eines aktuellen und zeitgemäßen Medienangebots Zeitgemäßes, attraktives, aktuelles Medienangebot in allen medialen Formen Zugang zu Wissen, Information, Kultur und Bildung Fachlich geprüfte und aktuelle Informationen und Inhalte Unterstützung des selbstgesteuerten, lebenslangen Lernens Bestand an aktuellen Romanen zur Teilhabe am literarischen Leben				
Zielgruppe		Bürger Neckarsulms und der umliegenden Kommunen, alle Altersgruppen				
Nr.	Operative Ziele / Maßnahmen	Ist-Wert 2013	Zielwert 2014	Nachweis	Ressourcen	Verantwortlich
	Bestandsgröße absolut	63.337 Medien	62.500 Medien			

Abbildung 2: Zielplanung der Mediathek Neckarsulm

Das strategische Ziel ist der vorgegebene Rahmen, der sich aus der Analyse ergibt. Hier zum Beispiel stammt das strategische Ziel in der Zielplanung „3.1 Bereitstellung eines aktuellen und zeitgemäßen Medienangebots“ aus der Benutzungsordnung und wird durch die operativen Ziele umgesetzt.⁷⁴ In diesem Rahmen werden die operativen Ziele zum übergeordneten strategischen Ziel definiert, und somit wird durch die operativen Ziele das strategische Ziel eingelöst bzw. umgesetzt.⁷⁵ In der Mediathek wird die Konzeption für die Zertifizierung für den Gemeinderat und als internes Managementinstrument verwendet, wodurch es eine zentrale Managementfunktion innehat.⁷⁶ Interessant, ist dass bei der früheren Zielplanung, die nach außen gerichtet war, die Spalte „Verantwortlich“ in „Zusätzlich benötigte Ressourcen“ umbenannt wurde.⁷⁷

Werden im Zusammenhang mit dem Inhalt des Bibliotheksprofils die einzelnen Punkte betrachtet, so fällt auf, dass abgesehen von den Bausteinen des Modells noch andere Bausteine im Bibliotheksprofil Öhringen verwendet wurden.⁷⁸ Am Anfang des Profils sind die Visionen festgelegt,

⁷² Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁷³ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm / Jaksch, U. (2014): Mediathek Neckarsulm Zielplanung 2014.

⁷⁴ Jaksch, U. (2013): Konzeption und Zielplanung, S. 20.

⁷⁵ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁷⁶ Ebd.

⁷⁷ Vgl. Jaksch, U. (2013): Konzeption und Zielplanung, S. 28.

⁷⁸ Dorsch, I. (2009): Bibliotheksprofil. Das Inhaltsverzeichnis des Profils befindet sich im Anhang H auf Seite 94.

danach folgt die externe Situationsanalyse.⁷⁹ Außer der internen Situationsanalyse, welche nicht als Punkt aufgeführt wird, geht es bis zum Punkt „5 Kooperationen und Partnerschaften“ weiter, wie es oben genannter Prozess vorgibt.⁸⁰ Punkt „6 Kommunikation“, Punkt „7 Ressourcen-grundsätze“ und Punkt „8 Organisations- und Führungsgrundsätze“ bilden die typische Struktur des nachfolgenden Modells „PraxisInstitut“. Die Zielplanung und die externe Situationsanalyse sind die Bausteine des Profils mit dem größten Umfang. Die Zielplanung besteht aus folgenden Spalten:

Aufgabe/strategisches Ziel:					
<ul style="list-style-type: none"> Die Stadtbücherei bietet Leseförderung, steigert die Lesekompetenz und die Entwicklung von Recherche- und Medienkompetenz. Die Stadtbücherei ist Ansprechpartnerin zum Thema Lesen. Als Bildungspartnerin für Eltern, Kindergarten und Schule nimmt sie sich der Lesekompetenz an. 					
Bausteine	Ziel	Zielgruppe	Maßnahme	Kooperationen	Messmethode
Frühkindliche	Junge Öhringer	Eltern, junge	Bereitstellung von Medien, die Eltern	Stadtmanagement	Ausleihzahlen in

Abbildung 3: Zielplanung der Stadtbücherei Öhringen

Mit der Spalte „Kooperationen“ unterscheidet sich die Zielplanung von den Inhalten, wie sie im Profil- bzw. Strategieentwicklungsprozess zu finden sind.

Teil 4: Schwierigkeiten bei der Konzeptentwicklung

Ist der Bibliotheksleiter gleichzeitig der einzige Bibliothekar, ist es sehr schwierig, Zeit für die Erstellung zu finden, da er für alle Arbeitsprozesse verantwortlich ist und da zudem das Tagesgeschäft für ihn immer Vorrang hat.⁸¹ Nicht selten kommt es vor, dass das Abbilden und die Produktion von umfangreichem Text als schwierig empfunden werden.⁸² Eine weitere Herausforderung ist es, Daten und Fakten greifbar darzustellen.⁸³

⁷⁹ Vgl. ebd.

⁸⁰ Vgl. ebd.

⁸¹ Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl / Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm / Interview vom 09.06.2015 mit Frau Dorsch, Leiterin der Stadtbücherei Öhringen.

⁸² Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl.

⁸³ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

Es wurde die Erfahrung gemacht, dass ohne eine Begrenzung oder eine Orientierung der Text zu ausführlich werden kann. Daher wurde angeraten, jemanden hinzuziehen, der das Verfasste liest, oder es könnte ein anderer Richtwert Orientierung zum Umfang geben.⁸⁴

Teil 5: Praxiserfahrung

Als wichtige Inhaltspunkte, abgesehen vom Punkt Stadt, wären die Besonderheiten der Stadt sowie die Strategien und Bedürfnisse der Stadt, wie zum Beispiel die politische Agenda, herauszuheben.⁸⁵

Die Punkte Finanzen, Organisation / Personal, Kunden, Gebäude, Kooperationspartner, Stadt, gesellschaftliche Herausforderungen, allgemeine Aufträge und Aufträge des Trägers wurden als sinnvoll für ein Konzept gewertet.⁸⁶ Als weitere wichtige Punkte wurden Besonderheiten der Stadt und Strategien / Bedürfnisse der Stadt erwähnt.⁸⁷

Teil 6: Ideen bzw. Wünsche für die Vereinfachung und Beschleunigung der Konzeptentwicklung

Die sozioökonomische Struktur müsste zielgerichteter und straffer sein, evtl. in Form einer Tabelle. Beispielsweise besteht die Vorstellung, die Analyse auf ein bis zwei Seiten zu begrenzen.⁸⁸ Zudem wären konkrete Strukturen, Vorlagen oder Muster für die Konzeptentwicklung hilfreich.⁸⁹

⁸⁴ Ebd.

⁸⁵ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁸⁶ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁸⁷ Ebd.

⁸⁸ Interview vom 09.06.2015 mit Frau Dorsch, Leiterin der Stadtbücherei Öhringen.

⁸⁹ Ebd.

Auch würde eine Anleitung mit den Punkten, welche abgearbeitet werden müssen, der Hinweis auf statistische Daten und das Vorgeben von Tabellen, Vorlagen oder Beispiele für Tabellen eine Hilfestellung sein.⁹⁰

Eine weitere Idee ist das Vorgeben von fertigen Textbausteinen, wie z. B. der Auftrag öffentlicher Bibliotheken, der fertig formuliert sein könnte.⁹¹

Werkzeuge wären das Aufzeigen einer sinnvollen Gliederung und das Nennen der Inhalte.⁹²

Nachdem hier gezeigt worden ist, wie drei Bibliotheken ihr Konzept im Rahmen des Modells entwickelt haben, sollen im nächsten Abschnitt die verwendeten Tools beleuchtet werden.

2.1.1.3 Tools

Zurück zum Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“, sollen hier die angewendeten Tools und Hilfsmittel aufgezeigt werden, um zu sehen, was für Tools bzw. Hilfsmittel es bei den einzelnen Modellen bereits gibt. Denn dies ist die Grundlage für die spätere Entwicklung von neuen Tools.

Falls bei der Erarbeitung Fragen auftauchten, hatten die Konzeptersteller die Möglichkeit, sich über eine Kommunikationsplattform auszutauschen.⁹³

Des Weiteren wird ein Glossar angeboten, welches zwar vorrangig der Selbstbewertung dient, jedoch als sehr hilfreich gewertet und als Idee zur Vereinfachung der Konzeptentwicklung vorgeschlagen wurde.⁹⁴

⁹⁰ Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl / Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁹¹ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

⁹² Ebd.

⁹³ Vgl. Vonhof, C. (2014): Pflicht oder Kür – oder doch mehr?, S. 25.

⁹⁴ Interview vom 16.06.2015 mit Frau Lauk, ehemalige Leiterin der Mediathek Möckmühl.

Ein weiteres Hilfsmittel für die Konzepterstellung ist die Ziel- bzw. Umsetzungsplanung des Modells, wie sie unten zu sehen ist.

Aufgabenprofil / Strategisches Ziel		Bibliothek ist die zentrale Einrichtung zur Beschaffung von firmenrelevanten Informationen in hoher Qualität am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden		
Ziel (operativ: SMART)		2013 werden 80% der Informationsanfragen innerhalb von 24 Stunden durch Bereitstellung von online oder offline Materialien beantwortet		
Zielgruppe		MitarbeiterInnen in den Abteilungen A, C, Y		
Messgröße zur Zielerreichung		Maßnahme/n	Budget	Kooperationspartner
Ist-Wert	Zielwert	Wer? Was? Wann?	Finanzierung / Zeit / Kompetenzen	
55%	80%	Durchführung einer Informationsbedarfsanalyse bis 30.06.2011	Zeitbudget, ggf. Sachbudget grob schätzen	Hochschule der Medien / BIB

Abbildung 4: Ziel- bzw. Umsetzungsplanung des Strategieprozesses ⁹⁵

In dieser Tabelle werden die strategischen Ziele durch ein operatives Ziel greifbar gemacht. Da operative Ziele „Jahresziele“ sind, ist es wichtig, diesen Teil mindestens einmal jährlich zu kontrollieren und ggf. anzupassen.⁹⁶ Diese Tabelle umfasst ab dem Baustein „Aufgabenprofil / Strategische Ziele“ alle weiteren Bausteine des Prozesses inklusive der Erfolgskontrolle.

Nun wurde das Modell auf Inhalt und Vorgehen, auf das praktische Vorgehen und auf die verwendeten Tools untersucht. Diese Informationen liefern ein Gesamtbild der Konzeptentwicklung und geben nützliche Auskünfte für die Entwicklung einer Toolbox.

Das zweite Modell des „PraxisInstituts“ wird im folgenden Abschnitt behandelt.

2.1.2 Modell „PraxisInstitut“

Ein weiteres Modell der Konzeptentwicklung bietet das „PraxisInstitut“ von Herrn Meinhard Motzko. Das „PraxisInstitut“ gibt schon seit mehr als zehn Jahren Seminare zur Konzeptentwicklung für Bibliotheken, Archive und Museen.⁹⁷ Die Seminare wurden häufig in Kooperation mit der jeweiligen Landesfachstelle und manchmal zusätzlich mit der ekz.bibliotheksservice

⁹⁵ Vgl. Vonhof, C. (2013): Public Management 2, S. 40

⁹⁶ Vgl. ebd., S. 35.

⁹⁷ Vgl. PraxisInstitut (o. J.): tourneeplan. / Vgl. PraxisInstitut (o. J.): Was für wen.

GmbH durchgeführt.⁹⁸ Hier ist z. B. die Projektreihe „Fit für die Zukunft“ zu nennen, welche bereits zum zweiten Mal vom „PraxisInstitut“ in Kooperation mit der Hessischen Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken und mit der ekz in den Jahren 2011 bis 2013 durchgeführt wurde.⁹⁹ Eine ähnliche Seminarreihe wurde vom „PraxisInstitut“ auch in Bayern unter dem Namen „Zukunft Bibliothek: Entwicklung von Bibliothekskonzepten“ angeboten.¹⁰⁰ Seminarreihen dieser Art hat das „PraxisInstitut“ schon mehrere angeboten. Zahlreiche Bibliotheken haben mithilfe dieses Instituts ihr Konzept entwickelt, was das Werk „Bibliotheken strategisch steuern“ zeigt.¹⁰¹ Darunter befinden sich auch die Stadtbibliothek Emsdetten und die Stadtbücherei Traunstein, welche zu diesem Modell als Praxisbeispiele herangezogen werden.

2.1.2.1 Inhalt und Vorgehen

Das Gliederungsraster umfasst mit den Unterpunkten fünf DIN-A4-Seiten, weshalb nur die Oberpunkte als Bausteine hier festgehalten werden sollen. Das Gliederungsraster des „PraxisInstituts“ besteht aus folgenden Bausteinen bzw. Oberpunkten:¹⁰²

0 Einleitung

1 Umfeldanalyse

2 Beschreibung der Problemlagen für das Aufgabenfeld „Informationsverhalten und Mediengewohnheiten“ in der Region

3 Auftrag der Bibliothek / Aufgabenprofil

4 Konkrete messbare Zielgruppenfestlegungen

5 Konkrete messbare Ziele

6 Kooperationen und Partnerschaften

⁹⁸ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 157 ff.

⁹⁹ Vgl. Hochschule RheinMain (o. J.): Projekt „Fit für die Zukunft“ (2011–2013).

¹⁰⁰ Vgl. Bayerische Staatsbibliothek (o. J.): Bearbeitungsprozess.

¹⁰¹ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 157.

¹⁰² Vgl. ebd., S. 45.

- 7 Maßnahmen / Angebote
- 8 Kommunikationsformen
- 9 Die besondere Bedeutung moderner Technik und Ausstattung
- 10 Ressourcengrundsätze
- 11 Organisations- und Führungsgrundsätze
- 12 Erfolgskontrolle / Evaluation

Anhand des Gliederungsrasters wird zum Teil das Vorgehen deutlich, denn die Punkte bauen teilweise aufeinander auf, wie in den folgenden Punkten gezeigt wird.

Die Bausteine „1 Umfeldanalyse“ bis „3 Auftrag der Bibliothek / Aufgabenprofil“ bilden die Grundlage für die Bearbeitung des Bausteins „4 Konkrete messbare Zielgruppenfestlegungen“. ¹⁰³ Baustein „5 Konkrete messbare Ziele“ baut auf den ersten vier Bausteinen auf, Baustein „6 Kooperationen und Partnerschaften“ auf den ersten fünf Bausteinen und Baustein „7 Maßnahmen / Angebote“ auf den ersten sechs Bausteinen. ¹⁰⁴ Damit wird die Abhängigkeit klar.

Die Bausteine 8 bis 11 können separat bearbeitet werden, da sie nicht auf den anderen Bausteinen aufbauen. ¹⁰⁵ Baustein „12 Erfolgskontrolle / Evaluation“ wird aus Punkt „5 Konkrete messbare Ziele“ abgeleitet. ¹⁰⁶

Punkt „12 Erfolgskontrolle / Evaluation“ evaluiert die Themenfelder Umfeldanalyse, Zielerreichung, Zielgruppendurchdringung, Kundenzufriedenheit, Leihverkehr, Recherche-, Beratungs- und Vermittlungsangebote, Veranstaltungen, Projekte, Kooperationen, Ressourcenverbrauch. ¹⁰⁷ Die Evaluation dieser Punkte findet durch statistische Erhebungen, Befragun-

¹⁰³ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 45 ff.

¹⁰⁴ Vgl. ebd., S. 45 ff.

¹⁰⁵ Vgl. ebd., S. 45.

¹⁰⁶ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 45 ff.

¹⁰⁷ Vgl. ebd.

gen, Messintervalle, Auswertungsmethoden und Zyklen zur Anpassung des Konzepts auf der Basis der Auswertungsergebnisse statt.¹⁰⁸

Anhand der Vielfalt der Unterpunkte, wie es das Gliederungsraster zeigt, wird deutlich, dass der Schwerpunkt auf der Umfeldanalyse und auf dem Baustein „2 Beschreibung der Problemlagen für das Aufgabenfeld Informationsverhalten und Mediengewohnheiten in der Region“ liegt.¹⁰⁹

Bei dem Workshop bekamen die Bibliotheken Input zu den Bausteinen des Gliederungsrasters. Es wurden z. B. die einzelnen Unterpunkte der Bausteine besprochen.¹¹⁰

Im nächsten Abschnitt wird die praktische Umsetzung anhand der Praxisbeispiele gezeigt.

2.1.2.2 Praxisbeispiele

Hier sollen die praktischen Erfahrungen der Konzeptentwicklung der Stadtbibliothek Emsdetten und der Stadtbücherei Traunstein festgehalten werden. Dieser Abschnitt gliedert sich in fünf Teile.

Teil 1: Rahmen der Konzeptentwicklung

Die Konzepte der beiden Praxisbeispiele wurden in verschiedenen Seminarreihen erstellt.

Die Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Emsdetten wurde im Rahmen des Seminars zum Thema „Bibliothekskonzeptionen“, die vom vbnw (Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen) und vom „PraxisInstitut“ durchgeführt wurden, erstellt.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. ebd.

¹⁰⁹ Vgl. ebd.

¹¹⁰ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein.

¹¹¹ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 86.

Die Stadtbücherei Traunstein dagegen hat ihr Bibliothekskonzept im Rahmen der Seminarreihe zur Profilbildung von Bibliotheken in der Kommune in Zusammenarbeit mit der Staatlichen Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in München der ekz Reutlingen, dem Bibliotheksverband Oberbayern und dem Praxisinstitut Bremen erarbeitet.¹¹²

Da die Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Emsdetten von Herrn Schwering erstellt wurde, der zum Zeitpunkt der Befragung dort nicht mehr Bibliotheksleiter war, ist vom Erstellungsprozess der Konzeption wenig bekannt.¹¹³ Wesentlich ist jedoch, dass der zweite Entwurf der Bibliothekskonzeption ohne eine Workshopteilnahme erstellt und das Team nicht mit einbezogen wurde.¹¹⁴

Teil 2: Konzeptinhalte der ausgewählten Bibliotheken

Die Inhalte beider Konzepte richten sich ganz stark nach dem Gliederungsraster des Modells. Die Bausteine wurden fast alle genauso übernommen. Die Zielplanung wurde von der Stadtbücherei Traunstein im Team erstellt, hierfür wurden Ideen durch Mindmapping gesammelt.¹¹⁵

Teil 3: Entwicklungsdauer

Nicht ohne Grund wurde die Umfeldanalyse als zeitaufwendigster Punkt beschrieben. Für deren Erstellung wurden im Fall von Traunstein etwa drei Monate benötigt.¹¹⁶ Insgesamt wurde die Bearbeitungszeit auf ein Jahr geschätzt.¹¹⁷

¹¹² Vgl. Hagenau, A. (2008): Stadtbücherei Traunstein. Bibliothekskonzept der Stadtbücherei Traunstein, S. 1.

¹¹³ Interview vom 02.06.2015 mit Frau Töppe, Leiterin der Stadtbibliothek Emsdetten.

¹¹⁴ Ebd.

¹¹⁵ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein. / Die Zielplanung wird im nächsten Abschnitt behandelt, da sie als Raster vom "PraxisInsitut" vorgegeben wurde.

¹¹⁶ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein.

¹¹⁷ Ebd.

Teil 4: Praxiserfahrungen

Als sehr wichtig für ein Konzept wurde das Beobachten gesellschaftlicher Besonderheiten im jeweiligen Ort, in der Kommune oder in der Stadt genannt.¹¹⁸

Es wurde festgestellt, dass es für beide Bibliotheksleiterinnen sehr hilfreich war, sich vor der Entwicklung Konzepte vergleichbarer Bibliotheken anzusehen.¹¹⁹ Der altbewährte Vergleich kann daher auch als Hilfsmittel gesehen werden.

Die Punkte Finanzen, Organisation / Personal, Kunden, Gebäude, Kooperationspartner, Stadt, Besonderheiten der Stadt, Strategien / Bedürfnisse der Stadt, gesellschaftliche Herausforderungen, allgemeine Aufträge und Aufträge des Trägers wurden nach der Abfrage als sinnvoll für ein Konzept gewertet.¹²⁰

Bei einer Präsentation des Konzepts der Stadtbücherei Traunstein für den Stadtrat wurden besonders die Punkte Problemlagen, Ressourcengrundsätze und räumliche Situation im Gebäude thematisiert.¹²¹

Teil 5: Ideen bzw. Wünsche für die Vereinfachung und Beschleunigung der Konzeptentwicklung

Nützlich ist ein Leitfaden für Bibliotheken, wenn diese zum ersten Mal ein Konzept entwickeln und dieses nicht in einem Workshop erstellen können;

zudem sollten Raster sehr grob sein, da jede Bibliothek andere Bedürfnisse hat.¹²²

¹¹⁸ Ebd.

¹¹⁹ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein / Interview vom 02.06.2015 mit Frau Töppe, Leiterin der Stadtbibliothek Emsdetten.

¹²⁰ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein.

¹²¹ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 62.

Eine teilweise vorgegebene Analyse und eine Checkliste mit den Quellen für Daten und Fakten wurde gewünscht.¹²³

2.1.2.3 Tools

Der Erstellungsprozess wurde in der Seminarreihe mit einigen Hilfsmitteln erleichtert bzw. beschleunigt. Der E-Mail-Austausch zwischen den Seminarteilnehmern funktionierte optimal und stellte dadurch eine gegenseitige Unterstützung und Hilfe für alle Teilnehmer dar.¹²⁴

Beim Workshop wurden allen teilnehmenden Bibliotheken der Baustein „2 Beschreibung der Problemlagen für das Aufgabenfeld Informationsverhalten und Mediengewohnheiten in der Region“ vorgegeben, da diese Problemlagen in ganz Deutschland zu finden sind.¹²⁵ Unten stehende Abbildung zeigt die Punkte des zweiten Bausteins, wie sie im Gliederungsraster des „PraxisInstituts“ aufgeführt sind.

- 2 Beschreibung der Problemlagen für das Aufgabenfeld „Informationsverhalten und Mediengewohnheiten“ in der Region, z. B.:**
- Globalisierung und Innovationsorientierung,
 - PISA und die Folgen: Bildungskatastrophe und die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen „Lese- und Recherchekompetenz“,
 - Frühkindliche Sprachförderung,
 - Lebenslanges Lernen, z. B. angesichts „Rente mit 67“ und Altersarmut,
 - Familienförderung, Betreuungsstandards,
 - Demografischer Wandel: Integration Zugewanderter, Bevölkerungsrückgang, mehr Ältere,
 - Gewaltbereitschaft, soziale Integration und Begegnung,
 - Digitale Spaltung, veränderte Mediengewohnheiten und fehlende Medienkompetenz,
 - Informationsflut.

Botschaft dieses Kapitels: Die Bibliothek als Problemlöser!

Abbildung 5: Ausschnitt des Gliederungsrasters des Modells "PraxisInstitut"

¹²² Interview vom 02.06.2015 mit Frau Töppe, Leiterin der Stadtbibliothek Emsdetten.

¹²³ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein.

¹²⁴ Vgl. Mittrowann, A.; Motzko, M.; Hauke, P. (2011): Bibliotheken strategisch steuern, S. 62.

¹²⁵ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein.

Diese Vorgabe der Problemlagen wurde als große Unterstützung empfunden.¹²⁶ Eine weitere Hilfestellung bzw. ein weiteres Raster, welches vorgegeben wurde, war die Zielplanung.¹²⁷ Da die Zielplanung der Stadtbücherei Traunstein, siehe untere Abbildung, als Raster vorgegeben wurde, soll diese im Abschnitt „Tools“ behandelt werden.

Problemlage: Veränderung des Image der Stadtbücherei

Aufgabe 1	Die Stadtbücherei wird für die Besucher und potentielle Neukunden attraktiver
Ziel	Der Anteil der Neuleser steigt auf 30% im Jahr (bisheriger Wert: 27,7%!)
Zielgruppe:	Bürger der Stadt und des Landkreises Traunstein

Maßnahme	Überwachung des Erfolgs/Messindikatoren
Komplette Renovierung der Bücherei (Neue Regeln, attraktive Präsentation der	Zielplanung der Stadtbücherei

Abbildung 6: Zielplanung der Stadtbücherei Traunstein ¹²⁸

Der nächste Abschnitt präsentiert das Konzeptentwicklungsmodell der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart.

2.1.3 Modell der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart

Im Regierungsbezirk Stuttgart wählten die Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen und zehn kleine bis mittelstädtische Bibliotheken einen eigenständigen Weg in Form einer gemeinsamen Arbeitsgruppe Bibliothekskonzeption, um ein Konzept zu erstellen.¹²⁹ Im Rahmen des Modells arbeiteten die Teilnehmerbibliotheken von September 2009 bis Januar 2011 an ihrem Konzept. Darunter befanden sich die Stadtbibliothek Dit-

¹²⁶ Interview vom 24.06.2015 mit Frau Hagenau, Leiterin der Stadtbücherei Traunstein.

¹²⁷ Ebd.

¹²⁸ Vgl. Hagenau, A. (2008): Stadtbücherei Traunstein. Bibliothekskonzept der Stadtbücherei Traunstein, S. 35 ff.

¹²⁹ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 70.

zingen und die Stadtbücherei Wertheim, welche als Praxisbeispiele für dieses Modell ausgesucht wurden.¹³⁰

Im nächsten Abschnitt werden der Inhalt und das Vorgehen des Modells behandelt. Danach folgen die Praxisbeispiele, und am Ende werden angewendete Tools vorgestellt.

2.1.3.1 Inhalt und Vorgehen

Im Rahmen der Arbeitsgruppe Bibliothekskonzeption gab es vier Workshops an der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen beim Regierungspräsidium Stuttgart.¹³¹

Innerhalb dieser vier Workshops wurden den Bibliotheken die theoretischen betriebswirtschaftlichen Grundlagen für die Erstellung ihrer Konzeption vermittelt.¹³² Der Workshop basierte auf dem unten abgebildeten Managementprozess.



Abbildung 7: Managementprozess¹³³

Wie die Bausteine des Managementprozesses hier dargestellt sind, so wurde auch bei der Erstellung vorgegangen.

¹³⁰ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 70.

¹³¹ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 70.

¹³² Vgl. ebd.

¹³³ Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 73

Somit wurde zunächst das Mission Statement erstellt.¹³⁴

Der zweite Baustein „Analyse“ besteht aus der fortlaufenden Analyse der gesellschaftlichen, kommunalen und internen Rahmenbedingungen, genauso wie beim Profil- bzw. Strategieentwicklungsprozess des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“. ¹³⁵ Dieser Baustein macht den Teil mit dem größten Arbeitsaufwand bei der Konzeptentwicklung aus.¹³⁶

Für eine individuelle Profilierung wurde im Baustein „Aufgabenprofil“ in der Arbeitsgruppe das Instrument der informationslogistischen Rollen eingesetzt. Wesentlich ist die Festlegung, mit welcher Priorität die Rollen verfolgt werden.¹³⁷ *„Damit bilden sie auch ein geeignetes Bindeglied zwischen strategischen Zielsetzungen und der Maßnahmen-Ebene.“*¹³⁸

Im nächsten Baustein „Maßnahmen“ werden die operativen Ziele festgelegt, welche dem Marketingmix zugeordnet werden.¹³⁹ Der Baustein „Erfolgskontrolle“ überprüft die Umsetzung der Maßnahmen, falls diese nicht erreicht wurden, müssen entweder die Maßnahmen oder die Zielsetzungen überprüft werden.¹⁴⁰

Die zentrale Schwierigkeit bei der Erstellung eines Konzepts besteht in der Strukturierung der Informationen.¹⁴¹ Es treten oft folgende Fragen auf: Was ist für mein Konzept relevant? Wie pflege ich die Datensammlung? Wie verbinde ich die einzelnen Aspekte zu einem Gesamtbild?¹⁴²

¹³⁴ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 70 / Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen.

¹³⁵ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 70.

¹³⁶ Vgl. ebd.

¹³⁷ Vgl. ebd., S. 71.

¹³⁸ Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 71.

¹³⁹ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 71.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 72.

¹⁴¹ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 70.

¹⁴² Vgl. ebd.

2.1.3.2 Praxisbeispiele

In diesem Abschnitt werden die Stadtbibliothek Ditzingen und die Stadtbücherei Wertheim über ihren Konzeptentwicklungsprozess im Rahmen des Modells berichten. Der Abschnitt des Modells gliedert sich in fünf Teile, in denen verschiedene Punkte der Entwicklung zur Sprache kommen.

Teil 1: Rahmen der Konzeptentwicklung

Mit dem Input von den Workshops arbeiteten die Workshopteilnehmer für sich am eigenen Konzept weiter.¹⁴³ Während der Erstellungszeit haben die am Workshop teilnehmenden Bibliotheken sich austauschen können. So wurden beispielsweise Konzepte sich gegenseitig gezeigt, womit voneinander gelernt werden konnte.¹⁴⁴

Während des Workshops wurde festgestellt, dass die Bibliotheken aus unterschiedlichen Gründen ein Konzept schreiben wollten. Einer war, dass das Konzept als Arbeitsmaterial bzw. als Managementinstrument verwendet werden sollte, und der andere Grund war der Wunsch, das Konzept dem Träger vorzulegen zu können.¹⁴⁵ Es wurde festgestellt, dass es einen Unterschied macht, ob das Konzept nach innen oder nach außen gerichtet werden soll.¹⁴⁶

Aufgrund des Arbeitsaufkommens wurden die Konzepte meistens von der Bibliotheksleitung erstellt statt im gesamten Team der jeweiligen Bibliotheken.¹⁴⁷

Teil 2: Konzeptinhalte der ausgewählten Bibliotheken

¹⁴³ Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

¹⁴⁴ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen.

¹⁴⁵ Ebd.

¹⁴⁶ Ebd.

¹⁴⁷ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen / Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

Die Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Ditzingen ist mit 15 Seiten das kürzeste Konzept der im Rahmen der Arbeit untersuchten Konzepte.¹⁴⁸ Die Stadtbibliothek wendet das Instrument der informationslogischen Rollen an, indem sie die Ziele des Kulturamts und die Ziele der Stadtbibliothek herausfiltert.¹⁴⁹ Im Konzept von Ditzingen wurden die Kunden in ihrem Medienverhalten über zwei Kanäle untersucht, zum einen über den Kanal der Kundenbefragung und zum anderen über statistische Informationen im Punkt „Lokale Rahmenbedingungen Stadt Ditzingen“.¹⁵⁰ Ohne die Kundenbefragung hätte es auch funktioniert, aber insgesamt wurde die Kundenbefragung als Bereicherung für die Konzeption empfunden.¹⁵¹ Nach der Analyse kommt der Inhaltspunkt „Fazit und Strategien“, in welchem die aus der Analyse herausgezogenen Begründungen für die strategischen Ziele aufgeführt werden.¹⁵² Und es wird unter jedes strategische Ziel durch „Ergibt sich aus:“ kurz und prägnant die Begründung aus der Analyse beschrieben.¹⁵³ In unten stehender Abbildung wird das Vorgehen verdeutlicht:

Fazit und Strategien

Aufgrund der vorangegangenen Analyse leitet die Stadtbibliothek Ditzingen folgende 5 Strategien

- **Die Stadtbibliothek Ditzingen** bietet jedermann freien Zugang zu Information und Wissen, bietet ihr Wissen strukturiert nach dem individuellen Bedarf seiner Kunden an und baut per Beratungs- und Informationsdienste aus.
Ergibt sich aus: Gesellschaftliche Rahmenbedingungen – Lebenslanges Lernen
 Lokaler Rahmenbedingungen – Wirtschaft, Bevölkerung, Lebensweise
 Leitbild & Ziele – Angebot an Information und Bildung, individuelle Ber-

Abbildung 8: Begründung der strategischen Ziele

Durch diese Methode kann genau gesehen werden, aus welchen Punkten das strategische Ziel abgeleitet wird.

¹⁴⁸ Vgl. Meinck, B. (2012): Bibliothekskonzeption für die Stadtbibliothek Ditzingen. Das Inhaltsverzeichnis der Bibliothekskonzeption befindet sich im Anhang C auf Seite 89.

¹⁴⁹ Vgl. Meinck, B. (2012): Bibliothekskonzeption für die Stadtbibliothek Ditzingen, S. 6.

¹⁵⁰ Vgl. ebd., S. 9.

¹⁵¹ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen.

¹⁵² Meinck, B. (2012): Bibliothekskonzeption für die Stadtbibliothek Ditzingen, S. 11.

¹⁵³ Vgl. ebd.

Im letzten Kapitel werden nun die festgelegten strategischen Ziele mithilfe folgender Zielplanung umgesetzt:

Die Stadtbibliothek Ditzingen bietet jedermann freien Zugang zu Information und Wissen. Sie bietet ihr Wissen strukturiert nach dem individuellen Bedarf seiner Kunden an und baut persönliche Beratungs- und Informationsdienste aus.		
Entwicklungspotential	Wie?	Zusätzliche Kosten
Familienfreundliche Zugangsmöglichkeit	Einführung Familienkarte	Nein

Abbildung 9: Zielplanung der Stadtbibliothek Ditzingen ¹⁵⁴

Auf die Angewendung des Marketingmix wurde in dieser Konzeption verzichtet, da die Zuordnung der einzelnen Ziele nach den vier Marketingmixpunkten keine entscheidende Auswirkung auf die Ziele hat, und zum anderen das Mission Statement. ¹⁵⁵

Die Bibliothekskonzeption der Stadtbücherei Wertheim entspricht mit seinen Bausteinen den Bausteinen des Modells. ¹⁵⁶ Die Analyse und der Baustein „Maßnahmen“ sind die vom Umfang her größten Bausteine. ¹⁵⁷ Die Zielplanung der Bibliothekskonzeption besteht aus folgenden Punkten:

Strategisches Ziel	1. Die Stadtbücherei ermöglicht allen Bürgern Zugang zu Medien und Information. Die Stadtbücherei bietet ihren Kunden ein zeitgemäßes, attraktives und aktuelles Medienangebot für Aus- und Weiterbildung, für Freizeit und Unterhaltung. Das Medienangebot orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden und ihrer Mediennutzung. Bei der Auswahl achtet die Stadtbücherei auf Ausgewogenheit. Die Stadtbücherei eröffnet allen Bürgern den Zugang zu Information in verschiedenen medialen Formen. Chancengleichheit für alle ist uns ein Anliegen.			
Operative Ziele und Maßnahmen	Controlling		Benötigte Ressourcen / Termin / Wer?	Marketing-instrument / Outcome
	Ist-Wert	Ziel-Wert (Output)	Belege	
Niederschwelliger Zugang durch:			Gebührenordnung	Preispolitik

Abbildung 10: Zielplanung der Stadtbücherei Wertheim ¹⁵⁸

¹⁵⁴ ebd., S. 12 ff.

¹⁵⁵ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen.

¹⁵⁶ Stock, M. (2011): Bibliothekskonzeption 2011–2015 der Stadtbücherei Wertheim. Das Inhaltsverzeichnis befindet sich im Anhang J auf Seite 96.

¹⁵⁷ Stock, M. (2011): Bibliothekskonzeption 2011–2015 der Stadtbücherei Wertheim.

¹⁵⁸ Stock, M. (2013): Strategische und Operative Ziele.

Diese Zielplanung ähnelt sehr stark der des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“. Anders ist nur die letzte Spalte „Marketinginstrument / Outcome“, wo stattdessen der Punkt „Kooperationspartner“ steht.

Teil 3: Schwierigkeiten bei der Konzeptentwicklung

Die Schwierigkeit bei einem Konzept ist, dass es nur funktioniert, wenn es gelebt wird, das heißt, wenn die Ziele umgesetzt werden und danach gehandelt wird.¹⁵⁹ Zudem wurde es als schwierig empfunden, aus der Analyse das Richtige abzuleiten, das heißt die richtigen strategischen Ziele.¹⁶⁰

Optimal wäre es, das Konzept ständig auf dem Laufenden zu halten, doch fehlt dafür oft die Zeit, zudem wird das, je ausführlicher das Konzept oder die Zielplanung ist, umso schwieriger.¹⁶¹

Als Herausforderung wurde empfunden, das Konzept so prägnant wie möglich zu halten, das heißt, es soll nicht überfrachtet sein, aber trotzdem alles Wichtige beinhalten.¹⁶²

Teil 4: Praxiserfahrungen

Als zeitaufwendigsten Punkt wird die Analyse genannt.¹⁶³

Es wurde betont, dass es sehr wichtig ist, dass die Ziele, die im Konzept gesetzt werden, durch die Analyse begründet werden.¹⁶⁴

Als sehr hilfreich wurde die Entwicklung mit anderen Bibliotheken betont, da von den anderen Konzepten gelernt werden kann.¹⁶⁵

¹⁵⁹ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen.

¹⁶⁰ Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

¹⁶¹ Ebd.

¹⁶² Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

¹⁶³ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen / Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

¹⁶⁴ Vgl. ebd.

Teil 5: Ideen bzw. Wünsche für die Vereinfachung und Beschleunigung der Konzeptentwicklung

Es wurde der Wunsch geäußert, dass der Analyseanteil bei der Konzeptentwicklung terminiert oder in irgendeiner Art und Weise begrenzt sein sollte, da ansonsten möglicherweise endlos geschrieben wird.¹⁶⁶

Zukünftige Konzeptentwicklungen sollen so ablaufen, dass die Analyse von der Leitung bearbeitet wird und das Ermitteln der Ziele soll in Teambesprechungen stattfinden.¹⁶⁷

Grafische Darstellungen wurden als Idee zur Vereinfachung der Entwicklung genannt, um sinnvoll zu sein, müssten diese mit wenig Arbeit realisierbar und sehr aussagekräftig sein.¹⁶⁸

Im nächsten Abschnitt werden wie bei den anderen Modellen die Tools behandelt.

2.1.3.3 Tools

Der Workshop wurde begleitet durch die Möglichkeit, sich über eine Online-Plattform auszutauschen, welche die Bibliotheken in der Zeit zwischen den Workshops nutzen konnten.¹⁶⁹ Das Tool wurde jedoch kaum für Diskussionen genutzt; am hilfreichsten waren dafür die Treffen vor Ort. Nützlich war das Tool zum Hochladen von Dokumenten.¹⁷⁰

¹⁶⁵ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen / Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

¹⁶⁶ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen.

¹⁶⁷ Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

¹⁶⁸ Ebd.

¹⁶⁹ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 70.

¹⁷⁰ Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen / Interview vom 01.06.2015 mit Frau Stock, Leiterin der Stadtbücherei Wertheim.

Ein weiteres Tool waren die informationslogischen Rollen, welche zur individuellen Profilierung in der Arbeitsgruppe angewendet wurden.¹⁷¹ Die Bestimmung der Rollenprofile war der zweite Schritt im Workshop; dies half der Bibliothek, sich zu fokussieren und somit Zielgruppen und Schwerpunkte zu setzen.¹⁷² In der Konzeption der Stadtbibliothek Ditzingen wurde zur Bestimmung der informationslogischen Rollen folgende Tabelle angewendet:

Daraus ergibt sich für die Stadtbibliothek folgendes **Rollenprofil** mit den entsprechenden Zielgruppen:

Unsere Rolle innerhalb der Kommune	Prio	Funktion	Zielgruppen	Medienangebote & Dienstleistungen	Merkmale
Tor zum Lernen	1	Allgemeiner Wissenserwerb Schulbegleitendes Lernen und Leseförderung, Medienförderung Kulturelle Bildung	Kindergartenkinder Generell Schüler der Allgemeinbildenden Schulen Auch: Eltern und Multiplikatoren, Erzieherinnen und Lehrerinnen	Bilderbücher, unterhaltende Kinderbücher und Kindersachbücher, Kindermedien Lehr-, Lern- und Übungsmaterialien Medienboxen Nachschlagewerke / Ratgeber Computer- und Internetarbeitsplätze Literatur zur Berufsbildung	Maßnahmen zur Lesenge Kooperationen Schul-, Lern-, Ausbil Fortbildungsinstitut Vermittlung von Info Medienkompetenz, Klassenführungen Lesungen
Kommunaler Treffpunkt	2a	Kulturelle Angebote Ausstellungen/ Artothek	Kulturinteressierte Bürger	Lesungen, Kulturveranstaltungen Artothek	Einladende Räumlich Aufenthaltsqualität

Abbildung 11: Tabelle zur Bestimmung der informationslogischen Rollen der Stadtbibliothek Ditzingen¹⁷³

Diese Tabelle ist jedoch nicht die einzige Möglichkeit der Umsetzung. Die Stadtbücherei Wertheim hat sich folgende Variante überlegt:

Bildungs- und Ausbildungsunterstützung	
Priorität (Skala von 1 bis 3)	2
Zielgruppen	Schüler ab 10 Jahre Ausbildungsplatzsuchende Arbeitslose Erwachsene in Fort- und individueller Weiterbildung Senioren Migranten
Ziele	Informations- und Medienkompetenz Förderung von selbstständigem Lernen Bildungsbegleitendes Medienangebot Persönlichkeitsentwicklung Förderung der Chancengleichheit
Medien und	Schwerpunkt auf schüler-relevanten Themen, Lernhilfen,

Abbildung 12: Tabelle zur Bestimmung der informationslogischen Rollen der Stadtbücherei Wertheim¹⁷⁴

¹⁷¹ Meinck, B. (2012): Bibliothekskonzeption für die Stadtbibliothek Ditzingen, S. 6.

¹⁷² Interview vom 10.06.2015 mit Frau Meinck, Leiterin der Stadtbibliothek Ditzingen.

¹⁷³ Meinck, B. (2012): Bibliothekskonzeption für die Stadtbibliothek Ditzingen, S. 6

¹⁷⁴ Stock, M. (2011): Bibliothekskonzeption 2011 – 2015, S. 16

Weitere angewendete Instrumente waren der Marketingmix und die Portfolioanalyse. Die Portfolioanalyse wurde im Modell zur Bestandsprofilierung aufgegriffen. Hierfür wurde mit dem Online-Tool der HAW Hamburg gearbeitet.¹⁷⁵ Die Portfolioanalyse ist eine anerkannte Standardmethode des strategischen Marketings, mit der prognostiziert werden kann, wie sich Produkte eines Unternehmens in Zukunft entwickeln werden.¹⁷⁶ Daher bietet sie eine verlässliche Basis für die Profilierung von Bibliotheksbeständen und ist Grundlage für die Etatverteilung.¹⁷⁷

Im nächsten Absatz wird ein neues Konzeptentwicklungsmodell der OPL-Kommission des Berufsverbands Information Bibliothek e. V. behandelt.

2.1.4 Modell der OPL-Kommission des Berufsverbands Information Bibliothek e. V.

Als ein weiteres Konzeptentwicklungsmodell soll hier auf den Marketing-Managementprozess der OPL-Kommission des Berufsverbands Information Bibliothek e. V. eingegangen werden.¹⁷⁸ Schwerpunkt dieses Modells sind die Zielgruppendefinition und die Ermittlung der Bedürfnisse der Zielgruppe.¹⁷⁹

Im nächsten Abschnitt werden der Inhalt und das Vorgehen behandelt. Danach folgt ein Praxisbeispiel. Einen Abschnitt „Tools“, wie bei den anderen Modellen vorhanden, wird es hier nicht geben. Der Grund dafür ist nicht das Fehlen von Tools, sondern dass die vorhandenen Tools direkt das Vorgehen darstellen, weshalb sie im Abschnitt „Inhalt und Vorgehen“ behandelt werden.

¹⁷⁵ Vgl. Szlatki, M. (2012): Bibliothekskonzeption, S. 71.

¹⁷⁶ Vgl. Schade, F. (2010): Die Portfolio-Analyse, S. 404–409 / Vgl. Schade, F. (o. J.): Die Portfolio-Analyse zur Profilierung von Bibliotheksbeständen, S. 1.

¹⁷⁷ Vgl. Schade, F. (2010): Die Portfolio-Analyse, S. 404–409 / Vgl. Schade, F. (o. J.): Die Portfolio-Analyse zur Profilierung von Bibliotheksbeständen, S. 1.

¹⁷⁸ Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2009): Marketing in der One-Person Library.

¹⁷⁹ Vgl. ebd., S. 4.

2.1.4.1 Inhalt und Vorgehen

Dieser Prozess ist den anderen bereits erwähnten im Grunde ähnlich, da die typischen Bausteine wie Analyse sowie strategische und operative Ziele vorhanden sind.



Abbildung 13: Marketing-Managementprozess ¹⁸⁰

Wie bei den anderen Modellen auch, geht diesem ein Mission Statement voraus.

Der zweite Baustein ist klassisch die Analyse. Wie in der Abbildung gezeigt, besteht diese aus der Konkurrenzanalyse, der Stärken-Schwächen-Analyse und der Nachfrageanalyse. Für die drei Analysearten gibt es vorgefertigte Checklisten zur Durchführung, was sicherlich eine Vereinfachung für Bibliotheken darstellt. Somit können diese Checklisten als Tools des Modells gesehen werden. Diese müssen jedoch in diesem Abschnitt behandelt werden, da sie gleichermaßen das direkte Vorgehen darstellen. Für die Konkurrenzanalyse wird den Bibliotheken eine komplexe Tabelle als Checkliste an die Hand gegeben. ¹⁸¹

¹⁸⁰ Köhrer-Weisser, S. (2006): Marketing in der One-Person Library, S. 5.

¹⁸¹ Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2006): Marktanalyse für OPLs, S. 6.

Die Tabelle gliedert sich nach den Punkten Angebote, Zugang zu Angeboten, Service und Dienstleistungen sowie Personal. Diese werden wiederum in Leistungsmerkmale unterteilt, und die Punkte sollen dann mittels eines Bewertungssystems mit den Zeichen „+“, „=“ und „-“, mit den Konkurrenzbibliotheken, dem Ortsbuchhandel, dem Internetbuchhandel usw. verglichen werden. Diese Bewertung sollen die wichtigsten Benutzer der Einrichtung ausfüllen.¹⁸²

Mit der Stärken-Schwächen-Analyse soll das Potenzial der eigenen Einrichtung geklärt werden.¹⁸³ Die Analyse wird hier wie oben mit einer Bewertungstabelle vollzogen, welche folgende Oberpunkte beinhaltet: Standort, Finanzen, Angebote, Zugang, Service und Dienstleistungen und Personal.¹⁸⁴

Als letzten Punkt des Bausteins steht die Nachfrageanalyse, welche sich mit den Nutzern der Einrichtung beschäftigt.¹⁸⁵ An der Stelle wird den Bibliotheken ein vorgefertigter Fragebogen zur Befragung der Zielgruppen gegeben.¹⁸⁶

Der dritte Baustein des Marketing-Managementprozesses „Marketingziele und strategische Marketingplanung“ besteht aus den Unterpunkten Marketingziele, Segmentierung, Zielmarktfestlegung und Positionierung.

Die Marketingziele werden auf Grundlage der Marktanalyse festgelegt, denn sie steuern die Bibliothek.¹⁸⁷ Für die Umsetzung der Marketingziele müssen diese konkretisiert werden, das heißt, sie müssen auf operative Ziele heruntergebrochen werden.¹⁸⁸ In der unten gezeigten Tabelle werden die Marketingziele operationalisiert.

¹⁸² Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2006): Marktanalyse für OPLs, S. 6.

¹⁸³ Vgl. ebd., S. 7.

¹⁸⁴ Vgl. ebd., S. 7.

¹⁸⁵ Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2006): Marktanalyse für OPLs, S. 10.

¹⁸⁶ Vgl. ebd., S. 11 ff.

¹⁸⁷ Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2009): Marketing in der One-Person Library, S. 14.

¹⁸⁸ Vgl. ebd., S. 15.

Strategische Ziele - Beispiel

Zielinhalt	Zielsegment	Zielausmaß	Zielgebiet	Zielperiode
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	Studienleiterinnen, Studienleiter	zufrieden oder sehr zufriedene Beurteilung der RPI-Medi@thek insgesamt	RPI	2 Jahre
	Schuldekaninnen, Schuldekane	Verringerung der Bisher-nicht-Nutzer von 44 % auf 21 %	Baden	2 Jahre

Abbildung 14: Strategische Ziele

Die hier verwendete Tabelle zur Operationalisierung der Marketingziele stellt die Zielplanung dar, wie sie bei den anderen Modellen genannt wurde.

Anschließend soll der Markt segmentiert werden. Dies hat es zum Ziel, Benutzergruppen zu bilden, indem ähnliche Interessen der Benutzer zusammengefasst werden, dadurch wird der Markt aufgeteilt.¹⁸⁹ Aus den daraus entstandenen Teilmärkten wird dann der Zielmarkt für die Bibliothek bestimmt.¹⁹⁰ Mit der Positionierung als Maßnahme möchte die Bibliothek ihren Zielkunden das bestmögliche Angebot liefern, um sich von möglichen Konkurrenten abzusetzen.¹⁹¹

Der Baustein „Operative Marketingplanung“ baut auf den Ergebnissen der Marktanalyse und den Entscheidungen auf der Ziel- und Strategieebene auf.¹⁹² Das Instrument des Bausteins ist der Marketingmix, mit dem das Ziel verfolgt wird, sich an den Zielgruppen und deren Bedürfnissen zu orientieren.¹⁹³

Der letzte Baustein wird hier Marketingcontrolling genannt. Mittels unten gezeigter Tabelle wird das Controlling durchgeführt.

¹⁸⁹ Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2009): Marketing in der One-Person Library, S. 16.

¹⁹⁰ Vgl. ebd.

¹⁹¹ Vgl. ebd.

¹⁹² Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2009): Marketing in der One-Person Library, S. 20.

¹⁹³ Vgl. Köhrer-Weisser, S. (2004): Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe, S. 60.

Marketingcontrolling - Beispiel

Marketingziel	Controllinginstrumente	Durchführung
Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei den Studienleitem in 2 Jahren	Zielgruppenbefragung (Gesamtanalyse): nur noch zufriedene oder sehr zufriedene Antworten bei Frage 11	Nach 2 Jahren, danach in größeren Abständen
Verringerung der Bisher-nicht-	Analyse der Nutzerstatistik und	Jährlich

Abbildung 15: Marketingcontrolling ¹⁹⁴

Im nächsten Abschnitt wird das Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar als Praxisbeispiel herangezogen. Anders als bei den zuvor untersuchten Modellen wurde das hier verwendete Praxisbeispiel nicht im Rahmen dieses Modell entwickelt. Das Marketingkonzept kann jedoch im Zusammenhang mit diesem Modell untersucht werden, da es diesem Modell am ähnlichsten ist.

2.1.4.2 Praxisbeispiel

Das Praxisbeispiel der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar wurde wie eben beschrieben diesem Modell zugeordnet, da viele Inhalte dem Modell entsprechen. Zur Zuordnung der verschiedenen Informationen rund um das Marketingkonzept wird dieser Abschnitt in fünf Teile gegliedert.

Teil 1: Rahmen der Konzeptentwicklung

Auf dem im Bibliotheksstudium an der HdM erworbenen Wissen basiert das Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar. ¹⁹⁵ Die Struktur stammt teilweise aus dem Studium, wurde aber auch aus Fachbüchern zusammengetragen. ¹⁹⁶

Teil 2: Erstellung

¹⁹⁴ Köhrer-Weisser, S. (2009): Marketing in der One-Person Library, S. 27

¹⁹⁵ Interview vom 25.06.2015 mit Frau Wehr, Leiterin der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar.

¹⁹⁶ Ebd.

Das Team wurde mit einbezogen, außer bei der Analyse, denn diese wurde von der Leitung übernommen.¹⁹⁷ Das Team war für die konkrete Umsetzung eine große Unterstützung.¹⁹⁸

Grund der Erstellung war die Funktion eines Managementinstruments. Parallel dazu gibt es ein Qualitätsmanagementkonzept, welches sich mit dem Marketingkonzept ergänzt, da es Qualitätsprinzipien der Arbeit enthält und dadurch statischer ist.¹⁹⁹

Teil 3: Konzeptinhalte

Im Marketingkonzept wurden verschiedene Instrumente angewendet, wie der Marketingmix, die Portfolioanalyse, der Marketingkreislauf und die Controlling-Ebene.²⁰⁰

Das Marketingkonzept besteht zum größten Teil aus zwei Grundlagen, und zwar dem politischen Grundauftrag sowie den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden.²⁰¹ Wie auch im Modell, werden im Konzept die Segmentierung der Zielmärkte und die Positionierung vorgenommen.²⁰² Dies wird im vorliegenden Marketingkonzept in folgender Tabelle dargestellt:

¹⁹⁷ Interview vom 25.06.2015 mit Frau Wehr, Leiterin der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar.

¹⁹⁸ Ebd.

¹⁹⁹ Vgl. ebd.

²⁰⁰ Interview vom 25.06.2015 mit Frau Wehr, Leiterin der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar.

²⁰¹ Wehr, A. (2014): Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar, S. 1. Das Inhaltsverzeichnis befindet sich im Anhang E auf Seite 91.

²⁰² Vgl. ebd., S. 7.

Zielgruppen mit ihren spezifischen Wünschen und Bedürfnissen und geeignete Angebote der Stadtbibliothek Freiberg

Zielgruppe	Wünsche und Bedürfnisse, bzw. kulturpolitischer Auftrag	Definierte Angebote
Kinder bis 5 Jahren	Unterhaltung, kulturelle Erfahrung,	Bilderbücher, Kindersachbücher, CDs, Spiele, CD-ROM für die Kleinsten, DVD

Abbildung 16: Positionierung des Zielmarktes ²⁰³

Für den Bestandsaufbau und damit für die Medienetatkalkulation wird die Portfolioanalyse als Instrument verwendet. ²⁰⁴

Für das Controlling werden Hilfsmittel wie Statistiken, Umfragen, Beobachtungen, persönliche Gespräche, Interviews, Zählungen und Vergleiche herangezogen. ²⁰⁵

Teil 4: Praxiserfahrungen

Das Konzept hat schnell erste Erfolge hinsichtlich dessen verbucht, dass sich die Ausleihe innerhalb kurzer Zeit verdoppelt hatte, was am zielgruppenorientierten Arbeiten lag. ²⁰⁶

Für den Umfang der Analyse werden keine Richtlinien gekannt, aber es muss so viel analysiert werden, dass die Analyse ein solides Fundament für das Konzept bildet, woraus dann Ziele generiert werden können. ²⁰⁷

Die Punkte Finanzen, Organisation / Personal, Kunden, Gebäude, Kooperationspartner, Stadt, Besonderheiten der Stadt, Strategien / Bedürfnisse der Stadt, gesellschaftliche Herausforderungen, allgemeine Aufträge und

²⁰³ Wehr, A. (2014): Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg a.N., S. 17

²⁰⁴ Vgl. ebd., S. 25.

²⁰⁵ Vgl. ebd., S. 40.

²⁰⁶ Interview vom 25.06.2015 mit Frau Wehr, Leiterin der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar.

²⁰⁷ Vgl. ebd.

Aufträge des Trägers wurden nach Abfrage als sinnvoll für ein Konzept gewertet.²⁰⁸

Teil 5: Schwierigkeiten bei der Konzeptentwicklung

Die einzige Schwierigkeit bei der Entwicklung ist es, die nötige Zeit dafür aufbringen zu können.²⁰⁹

2.2 Strategieentwicklung in Wirtschaftsunternehmen

Nachdem in dieser Arbeit der Konzeptentwicklungsprozess in Bibliotheken zum Thema gemacht worden ist, soll hier kurz auf die Strategieentwicklung in Wirtschaftsunternehmen eingegangen werden. Wie bereits in Abschnitt 1.2.1 „Begriffsbestimmungen“ angemerkt, wird in der Wirtschaft statt von der Konzeptentwicklung von Strategieentwicklung gesprochen.

Im nächsten Abschnitt wird auf zwei Modelle und verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten von Strategieentwicklung eingegangen. Die zwei genannten Punkte, welche angesichts der vielen verschiedenen Modelle eine bescheidene Auswahl bieten, werden nur sehr oberflächlich behandelt. Der Grund dafür ist, dass der Schwerpunkt die Konzeptentwicklung in Bibliotheken und der Umfang dieser Arbeit begrenzt ist. Danach wird die Strategieentwicklung in Klein- und Mittelstandsbetrieben betrachtet, anschließend werden ausgewählte Tools präsentiert, und zuletzt werden die Erkenntnisse des Abschnitts 2.2 zusammengefasst.

2.2.1 Strategiemodell und Umsetzungsmöglichkeiten

Wie die Modelle zum Strategiebildungsprozess in Wirtschaftsunternehmen aussehen, soll hier gezeigt werden.

Das übliche Strategiemodell ist das sogenannte Kernstück des „Design School“-Modells von Mintzberg.

²⁰⁸ Interview vom 25.06.2015 mit Frau Wehr, Leiterin der Stadtbibliothek Freiberg.

²⁰⁹ Ebd.

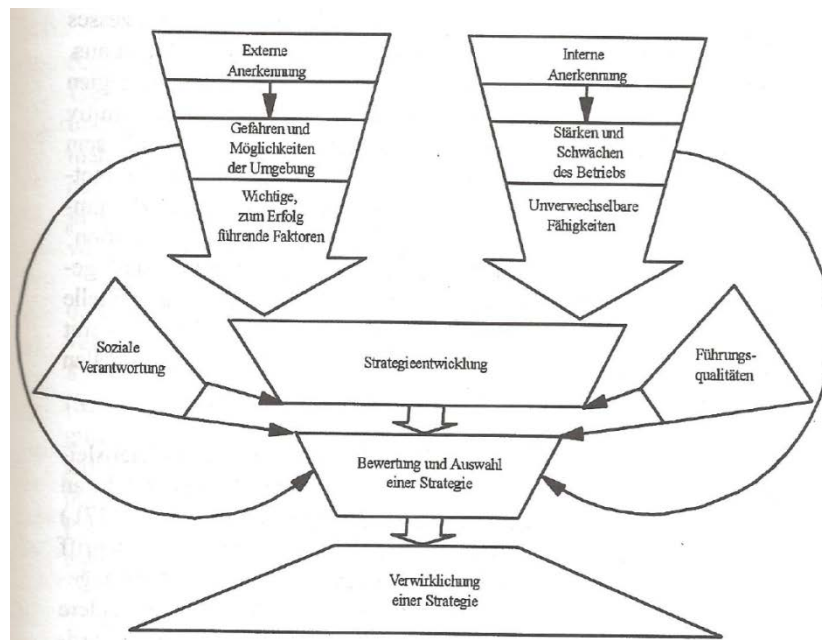


Abbildung 17: Kernstück des "Design School" -Modells von Mintzberg ²¹⁰

„Externe Möglichkeiten werden von inneren Stärken genutzt, wohingegen Gefahren vermieden und Schwächen umgangen werden. Wird beides bei der Entwicklung von Strategien [...] berücksichtigt, bilden diese sowohl die Werte der Führungsspitze als auch die Ethik einer Gesellschaft und Aspekte sogenannter sozialer Verantwortung. Und sobald eine Strategie ausgewählt ist, wird diese auch verwirklicht.“²¹¹

Ein weiteres Modell des strategischen Managements ist das „Strategic Issue Management“ von Igor Ansoff.²¹² Mit diesem Modell entwickelte Ansoff ein System zur ständigen Überwachung, welches über mehrere Analysephasen zur Auswahl von Reaktionsstrategien führt.²¹³ Die wichtigsten Bestandteile des Systems sind die „Chancen-Anfälligkeits-Analyse“, die Ermittlung der internen Reaktionsbereitschaft, die Zusammenfassung in

²¹⁰ Mintzberg, H. (1995): Die Strategische Planung, S. 45

²¹¹ Ebd., S. 45 ff.

²¹² Vgl. Eschenbach, R.; Echenbach, S.; Kunesch, H. (2008): Strategische Konzepte, S. 63.

²¹³ Vgl. ebd.

einem „Anfälligkeitsprofil“ und das Festlegen der Prioritäten für Reaktionen.²¹⁴

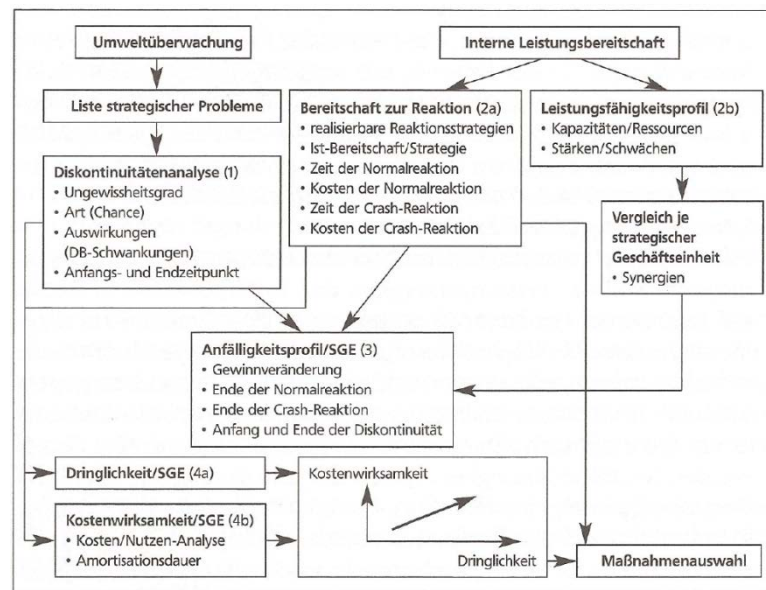


Abbildung 18: Das System des Strategic Issue Management

Es gibt verschiedene Strategieschulen, all diese versprechen auf unterschiedlichen Wegen, den Zweck zu erfüllen, aber im Kern geht es immer darum, das eigene Unternehmen in einen Bezug zum Markt, zum Kunden und zum Wettbewerb, also zum Unternehmensumfeld, zu stellen.²¹⁵ Da im Kern die anderen Modelle das Gleiche bezwecken, wird in diesem Rahmen darauf verzichtet, weitere Modelle zu behandeln.

In der Literatur sind verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, Strategie in Unternehmen umzusetzen. Hier soll sich auf drei beschränkt werden: die Top-Down-Strategie, die Bottom-Up-Strategie und die bipolare Strategie.²¹⁶

– Top-Down-Strategie: Der Veränderungsprozess wird von der obersten Führungsebene nach unten in die Organisation getragen. Diese Vorge-

²¹⁴ Vgl. Eschenbach, R.; Echenbach, S.; Kunesch, H. (2008): Strategische Konzepte, S. 63 f.

²¹⁵ Vgl. ebd., S. 15.

²¹⁶ Vgl. Kauffeld, S. (2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, S. 12 / Vgl. Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management, S. 64.

hensweise wird in der Praxis bevorzugt. Es können Veränderungsprozesse besser gesteuert und nötige Rahmenbedingungen bestimmt werden.

– Bottom-Up-Strategie: Diese Strategie setzt bei der Basis der Organisation, bei den Mitarbeitern, an. Sie findet in der Praxis eher selten Anwendung.

– Bipolare Strategie: Diese Strategie ist eine Mischung aus beiden erstgenannten Strategien. Sie erfolgt zeitgleich von oben wie von unten und wird angewendet, wenn mit Widerständen auf der mittleren Managementebene zu rechnen ist.

Diese Übersicht zeigt ganz knapp, welche Wege es zur Strategieumsetzung gibt, da Bibliotheken den Schwerpunkt der Arbeit ausmachen. Im nächsten Abschnitt wird auf die Konzeptentwicklung in Klein- und Mittelstandsbetrieben eingegangen.

2.2.2 Strategieentwicklung in Klein- und Mittelstandsbetrieben

Große Unternehmen haben für die Strategieentwicklung extra dafür eingerichtete Stabsstellen oder können sich Beratungsfirmen zur Unterstützung bei der Erstellung zu Hilfe holen.²¹⁷

Kleine Unternehmen haben diese Möglichkeiten meistens nicht. Aber auch Klein- und Mittelstandsbetriebe müssen ihre Strategie selber entwickeln. Dies fällt ihnen jedoch schwer, denn neben dem Alltagsgeschäft bleibt kaum Zeit, um strategische Planung betreiben zu können.²¹⁸ Der Unternehmer ist selbst für den strategischen Prozess verantwortlich und läuft ständig Gefahr, über dem Tagesgeschäft die Strategie zu vergessen.²¹⁹ Dabei ist Strategie wichtig, um wettbewerbsfähig zu bleiben sowie Exis-

²¹⁷ Vgl. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung, S. 17.

²¹⁸ Vgl. ebd., S. 13 / 22.

²¹⁹ Vgl. Eschenbach, R.; Echenbach, S.; Kunesch, H. (2008): Strategische Konzepte, S. 17 f.

tenz und Erfolg zu sichern.²²⁰ Daher interessiert Kleinbetriebe der schnellstmögliche Weg zur Strategie.²²¹ Aus diesem Wunsch der Kleinbetriebe heraus entstanden zahlreiche praxisorientierte Leitfäden zur schnellen und einfachen Strategieentwicklung.²²² In diesen Werken wird der Leser mittels einer praxisnahen Anleitung durch den Konzeptentwicklungsprozess geleitet, und es werden ihm adäquate Werkzeuge und Methoden zur Entwicklung an die Hand gegeben.²²³

Damit geht es zum nächsten Abschnitt, in dem drei dieser praxisnahen Tools zur Strategieentwicklung beleuchtet werden sollen.

2.2.3 Tools

„Was für den Musiker die Tonleiter, ist für den Manager der betriebswirtschaftliche Werkzeugkasten, in den heute auch die modernen strategischen Instrumente gehören. Wer imstande ist, diesen Werkzeugkasten einzusetzen, wird nicht sofort bewundert werden, wer ihn aber nicht beherrscht, ist von vornherein unterlegen.“²²⁴

Der Werkzeugkasten bzw. die Tools sollen ganz praktischer Art sein, damit sie leicht anzuwenden sind. Es gibt sehr viele Tools, die jedoch aufgrund des begrenzten Rahmens hier nicht alle aufgezählt werden können. Auf drei davon soll hier eingegangen werden, und zwar auf zwei verschiedene Tools für die Analyse und auf ein Tool für die Umsetzung der Strategie.

Aufgrund ihrer einfachen Anwendbarkeit findet die ABC-Analyse in vielen Gebieten Anwendung; ursprünglich wurde sie eingesetzt, um die umsatzstärksten Produkte im Produktionsprogramm eines Unternehmens zu

²²⁰ Vgl. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung, S. 13 / Vgl. Nagel, K. (2008): Strategisches Managementwissen in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 7.

²²¹ Vgl. Hartmann, B. (2015): Einfache Strategieentwicklung für Mittelstand und Kleinunternehmen, S. 3.

²²² Wie das Werk von Kurt Nagel, das Werk von Walter Simon und das Werk von Bruno Hartmann, sind auch im Literaturverzeichnis vermerkt.

²²³ Vgl. ebd.

²²⁴ Eschenbach, R.; Echenbach, S.; Kunesch, H. (2008): Strategische Konzepte, S. 16.

identifizieren.²²⁵ Die ABC-Analyse ist ein einfaches Hilfsmittel, um bestimmte Unternehmensbereiche genauer zu analysieren und Prioritäten zu setzen.²²⁶ Das Akronym ABC steht im Zusammenhang mit der Produkt-/Angebotsanalyse, wobei A für sehr profitabel, B für profitabel und C für unprofitabel steht.²²⁷ Durch die Zuordnung der Produkte bzw. Angebote nach den Kategorien A, B und C entsteht eine Rangordnung.²²⁸

Um die ABC-Analyse darstellen zu können, wird das Pareto-Prinzip 80:20 von Vilfredo Pareto genutzt.²²⁹ Somit machen 20 % der Produkte bzw. Angebote 80 % des gesamten Umsatzes, 30 % der Produkte bzw. Angebote 17 % des Umsatzes und 50 % der Produkte bzw. Angebote 3 % des gesamten Umsatzes aus.²³⁰ Das Tool zeigt die wichtigen Produkte bzw. Angebote für das Unternehmen, und dadurch können Prioritäten gesetzt werden. Ein hilfreiches Tool für die Analyse.

Ein weiteres praktisches Tool für die externe Analyse ist eine Checkliste zur Konkurrenzanalyse. Dies soll am Beispiel einer Apotheke gezeigt werden.²³¹ Wie die Tabelle im Beispiel zeigt, werden in den Zeilen zu untersuchende Merkmale wie Marketingstärken aufgeführt, welche auf die in den Spalten aufgezählten Konkurrenten untersucht werden.

Konkurrenzanalyse		Eigene Apotheke	Apotheke B	Apotheke C
Bevorzugte Werbemaßnahmen				
Marketingstärken				
Ansehen bei Kunden		sehr gut	gut	gut
Marktanteil		40	35	25
Werbewirksamkeit		gut	gut	mittel
Kundenkarte		ja	nein	nein
Bonusprogramme		nein	nein	nein
Zielgruppen		alle	Einwohner	Einwohner
Bevorzugte Werbemaßnahmen		Prospekte		
Warum kaufen Kunden dort?		City/Lage	Nähe	Nähe
Einheitliche Werbeaussage		ja, XYZ...	nein	nein

Abbildung 19: Konkurrenzanalyse am Beispiel einer Apotheke

²²⁵ Vgl. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung, S. 140.

²²⁶ Vgl. ebd. / Hirt, M. (2015): Die wichtigsten Strategietools für Manager, S. 80.

²²⁷ Vgl. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung, S. 140.

²²⁸ Vgl. ebd., S. 141.

²²⁹ Vgl. ebd.

²³⁰ Vgl. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung, S. 141.

²³¹ Vgl. ebd., S. 117.

Nachdem zwei Tools für die Analyse der Konzeptentwicklung behandelt worden sind, soll nun ein hilfreiches Tool für die Umsetzung der Strategie vorgestellt werden.²³² Ein geeignetes Tool dafür ist zum Beispiel die Balanced Scorecard (BSC). Mit der BSC ist es möglich, Visionen und Strategien in konkretes Handeln umzusetzen.²³³ Das Raster der Tabelle einer Perspektive der BSC, wie es in Lehrbüchern zu finden ist, besteht aus den Punkten Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen.²³⁴ Dieses Raster ermöglicht somit das Strategiecontrolling.²³⁵

2.3 Erkenntnisse der Analyse mit Begründung für die Toolbox

In diesem Abschnitt werden nun für die Arbeit relevante Erkenntnisse, die im Laufe der Analyse gewonnen werden konnten, zusammengetragen. Diese Erkenntnisse werden in diesem Abschnitt bereits mit der geplanten Toolbox verknüpft und geben somit den Rahmen der Toolbox vor.

Drei der untersuchten Konzeptentwicklungsmodelle werden in Form eines Workshops angeboten. Allein das Modell der OPL-Kommission ist für die selbstständige Bearbeitung gedacht. Recherchen zeigen, dass es viele Bibliotheken gibt, die im Rahmen der drei erstgenannten Modelle ihr Konzept entwickelt haben. Eine eigene Entwicklung wie das Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar wurde kein zweites Mal gefunden. Diese Workshops sind natürlich eine große Hilfe, da die Ersteller durch die Entwicklung geleitet werden, hilfreiche Tools zur Erstellung bekommen und die Kommunikation mit anderen Workshopteilnehmern einen Mehrwert darstellt. Allerdings sind sie mit Kosten verbunden, was für kleine Bibliotheken eine Hürde ist. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass diese wenig Kapazität für die Planung und Organisation haben. Denn ist der Bibliotheksleiter gleichzeitig der einzige Bibliothekar, ist er für beides, die

²³² Vgl. ebd., S. 271.

²³³ Vgl. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung, S. 270 / Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management, S. 708.

²³⁴ Friedag, H. R.; Schmidt, W. (2011): Balanced Scorecard, S. 11.

²³⁵ Vgl. Stöger, R. (2010): Strategieentwicklung für die Praxis, S. 283.

Leitungsfunktion und das Tagesgeschäft, verantwortlich. Daher ist es für kleine Bibliotheken umso schwieriger, Zeit für die Entwicklung eines Konzepts zu finden. Wie festgestellt wurde, haben kleine und mittelständische Unternehmen das gleiche Problem, dass neben dem Alltagsgeschäft keine Zeit und keine Kapazität für die Strategieentwicklung bleiben.

Als Hilfestellung für die kleinen und mittelständischen Unternehmen wurden Bücher geschrieben, die versprechen, durch ihre Anleitungen die Strategieerstellung zu vereinfachen und zu beschleunigen. Auch kleinen Bibliotheken sollte nach der Meinung der Autorin ein ähnliches Werkzeug an die Hand gegeben werden, und zwar in Form einer Toolbox, welche den Ersteller Schritt für Schritt durch den Konzeptentwicklungsprozess leitet. Somit soll es ihnen ermöglicht werden, schnell zum eigenen „Do-it-yourself-Konzept“ zu kommen.

Es wurde zudem festgestellt, dass fünf der acht ausgewählten Bibliotheken das Team mit einbeziehen konnten.²³⁶ Von vier Bibliotheken wurde ausdrücklich geäußert, dass die Unterstützung des Teams für die Erstellung des Konzepts eine große Hilfe war. Meistens wurde im Team die Zielplanung, das heißt das Aufgabenprofil, besprochen.²³⁷ Bei Bibliotheken mit weniger als 1,5 bibliothekarischen Stellen steht nicht unbedingt ein Team zur Unterstützung zur Verfügung. Auch aus diesem Grund soll mit der Toolbox ein möglichst eingängiges, leitendes Instrument den Bibliotheken zur Seite stehen.

Die vier behandelten Konzeptentwicklungsmodelle, die „Ausgezeichnete Bibliothek“, das „PraxisInstitut“, der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart und das Modell der OPL-Kommission des Berufsverband Information Bibliothek e.V. haben gezeigt, dass das Vorgehen meistens aus den gleichen inhaltlichen Bausteine besteht, wie zum Beispiel der internen und externen Analyse. Bei Konzepten geht es immer

²³⁶ Die Tabelle Auswertung der Praxisbeispiele befindet sich im Anhang K auf Seite 97.

²³⁷ Die Tabelle Auswertung der Praxisbeispiele befindet sich im Anhang K auf Seite 97.

darum, das Unternehmen bzw. die Institution in einen Bezug zum Markt, zum Kunden und zum Wettbewerb, das heißt zum Unternehmensumfeld, zu stellen.²³⁸ Auch das „Design School“-Modell von Mintzberg fragt im Grunde die gleichen Inhalte ab wie die vier untersuchten Modelle. Konzepte bringen die Verpflichtung mit sich, systematisch die Zukunft zu analysieren.²³⁹ Sie kommunizieren Ziele, Strategien, Ressourcen und Wettbewerb und entwickeln ein Informationsnetzwerk aus jenen Daten, die das Management beim strategischen und operativen Handeln im Auge behalten muss.²⁴⁰ Zudem wurden Punkte wie die Darstellung der externen und der internen Rahmenbedingungen, der Auftrag der Bibliothek, das Aufgabenprofil der Bibliothek, die Festlegung der Zielgruppen sowie konkrete, operative, messbare Ziele als Bestandteile eines Bibliothekskonzepts bezeichnet.²⁴¹ Anhand dieser Aussagen und der Ergebnisse der Analyse kann der Schluss gezogen werden, dass für die Erstellung eines Konzepts keiner der Bausteine weggelassen werden kann.²⁴² In Anlehnung an das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ soll die Toolbox die Bausteine interne Rahmenbedingungen, externe Rahmenbedingungen, Auftrag der Bibliothek, Aufgabenprofil / strategisches Ziel, Zielgruppe und operative Ziele beinhalten. Wird jedoch die strategische Planung als ein Element im gesamten strategischen Managementprozess betrachtet, müsste der Baustein der „Erfolgskontrolle“ ergänzt werden.²⁴³

Die Analyse der Konzepte der „Ausgewählten Bibliotheken“ hat gezeigt, dass die Inhaltspunkte im Vergleich zu den Bausteinen immer individuell gewählt wurden. Vergleicht man die Inhaltsverzeichnisse der Konzepte, wird das deutlich.²⁴⁴ Wie auch bei der Befragung und der Recherche fest-

²³⁸ Vgl. Eschenbach, R.; Echenbach, S.; Kunesch, H. (2008): Strategische Konzepte, S. 1.

²³⁹ Vgl. ebd.

²⁴⁰ Vgl. ebd.

²⁴¹ Vgl. Jaksch, U. (2013): Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken, S. 44.

²⁴² Die Tabelle Auswertung der Praxisbeispiele befindet sich in Anhang K auf Seite 97.

²⁴³ Vgl. Hammer, R. (2015): Unternehmensplanung, S. 94.

²⁴⁴ Die Inhaltsverzeichnisse befinden sich im Anhang C bis J auf Seite 89 bis 96.

gestellt wurde, gibt es keine Richtlinie, welche Inhaltspunkte ein Konzept haben muss. Da es jedoch unendlich viele verschiedene Punkte gibt, die je nach Institution wichtig sein könnten, sollen nur die wichtigsten ausgewählt werden, damit verschiedenartige Bibliotheken ihr Konzept an ihre Bedürfnisse anpassen können. Manche Punkte tauchen jedoch fast immer auf. Die Punkte Finanzen, Personal, Kunden (hier Nutzungsdaten) und Markt (hier Stadt oder Gemeinde) erscheinen beispielsweise meistens als Beispiele in Lehrbüchern.²⁴⁵ Für den Stadtrat in Traunstein waren die Punkte Problemlagen, Ressourcengrundsätze und räumliche Situation im Gebäude wichtig. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass dies wichtige Punkte für ein Konzept sind. Die Punkte sollten aber auch vorhanden sein, wenn das Konzept der Politik vorgelegt werden soll.

Zudem konnte festgestellt werden, dass in den meisten analysierten Konzepten die Inhaltspunkte Kooperationen, allgemeine Aufträge, gesellschaftliche Herausforderungen und Aufträge des Trägers vorkommen. Zusammengefasst wurden die bisher genannten Punkte von den interviewten Bibliotheken als sinnvoll bezeichnet. Hinzu kamen die zwei Punkte Besonderheiten der Stadt und Strategien / Bedürfnisse der Stadt. Aus dieser Erkenntnis ergeben sich die Inhaltspunkte Finanzen, Organisation / Personal sowie Kunden und Gebäude für die internen Rahmenbedingungen. Für die externen Rahmenbedingungen ergeben sich die Punkte Kooperationspartner, Stadt, Besonderheiten der Stadt, Strategien / Bedürfnisse der Stadt und gesellschaftliche Herausforderungen. Und der Auftrag besteht aus den Punkten Allgemeine Aufträge und Aufträge des Trägers.

Diese genannten Punkte stellen die Analyse eines Konzeptes dar. Die Analyse stellt den arbeitsaufwendigsten Teil eines Konzeptes dar, deshalb soll diese Etappe in der Toolbox am meisten unterstützt werden.²⁴⁶ Informationen über einen genau vorgegebenen Umfang der jeweiligen Inhaltspunkte findet man nicht. Bei der Analyse der Konzepte wurde auch

²⁴⁵ Wie z. B. Simon, W. (2008): Kursbuch Strategieentwicklung, S. 33 / Graf, P.; Spengler, M. (2013): Leitbild- und Konzeptentwicklung, S. 113.

²⁴⁶ Vgl. Szlatki, Martin (2012): Bibliothekskonzeption. S. 70 / Die Tabelle Auswertung der Praxisbeispiele befindet sich im Anhang K auf Seite 99.

festgestellt, dass der Umfang individuell gehandhabt wurde. Die Verschriftlichung des Analyseteils einer Konzeption sollte so ausführlich wie nötig und so kurz gehalten wie möglich sein und eine rein beschreibende Funktion haben.²⁴⁷ Diese Aussage kann ein wertvoller Ratschlag für die Erstellung der Analyse sein.

Nach der Analyse geht es darum, die Analyseergebnisse umzusetzen. Das Tool der BSC scheint dazu sehr geeignet zu sein. Die BSC wird zum Teil bei der Zielplanung des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“ wiedererkannt. Zwar sind die Punkte nicht mit denen in den Lehrbüchern identisch, aber sinngemäß entsprechen sie dem, was eine BSC abfragt.²⁴⁸ Drei der acht untersuchten Bibliotheken arbeiten mit dieser Art von Zielplanung.²⁴⁹ Somit soll das Raster der BSC für die Umsetzung bzw. die Zielplanung in der Toolbox verwendet werden. Da das Raster der Zielplanung mit den jeweiligen Spalten von der Mediathek Neckarsulm am nächsten an dem der BSC liegt, soll dieses Raster genommen werden.

In diesem Abschnitt wurde gezeigt, warum eine Toolbox hilfreich ist, welche Bausteine und Inhaltspunkte sie haben muss sowie welches Tool sich zur Umsetzung eignet. Dies stellt den Rahmen der Toolbox dar und somit kann im nächsten Kapitel die Toolbox als Ganzes behandelt werden, wo schließlich die Ideen und Wünsche der befragten Bibliotheken zum tragen kommen.

²⁴⁷ Vgl. Szlatki, Martin (2012): Bibliothekskonzeption. S. 70.

²⁴⁸ Die Ziel- bzw. Umsetzungsplanung des Modells „Ausgezeichnete Bibliothek“ befindet sich im Abschnitt 2.1.1.3 „Tools“ auf Seite 33.

²⁴⁹ Die Tabelle Auswertung der Praxisbeispiele in Anhang K auf Seite 97.

3 Toolbox: Zum „Do-it-yourself–Konzept“

„Toolbox“ (engl.) bedeutet übersetzt „Werkzeugkasten“. Üblicherweise beinhaltet ein Werkzeugkasten oder eine Toolbox klassisches Werkzeug wie Hammer, Zange oder Schraubenschlüssel. Diese Werkzeuge bzw. Tools erleichtern und beschleunigen die Handarbeit. Die Toolbox soll hier mittels ihrer Tools die Erstellung von Konzepten erleichtern und beschleunigen, damit für kleine Bibliotheken, die weniger als 1,5 bibliothekarische Mitarbeiter haben, die Erstellung eines Konzepts ein realisierbarer Aufwand bleibt. Die Toolbox mit ihren einzelnen Tools soll die Bibliotheken Schritt für Schritt durch den Erstellungsprozess leiten, sodass diese auch ohne Workshop ihr Konzept erstellen können.

Der nächste Abschnitt soll dem Leser einen Überblick über den Entwicklungsprozess verschaffen.

3.1 Konzeptentwicklungsprozess

Dieser Abschnitt zeigt den Konzeptentwicklungsprozess von der Vogelperspektive, sodass der Leser einen Überblick bekommt und die Abfolge der einzelnen Schritte sehen kann.

Die Idee ist es, den Leser in fünf Schritten zum Konzept zu leiten und einzelne Tools zur Bearbeitung bereitzuhalten.

Die folgende Abbildung zeigt Schritt für Schritt den Weg zum Konzept.

Konzeptentwicklungsprozess in fünf Schritten

Abbildung 20: Konzeptentwicklungsprozess

Zur groben Orientierung kann der Prozess in zwei Etappen gegliedert werden.

Die ersten drei Schritte stellen die Analyse und damit die erste Etappe der Erstellung dar. Die Etappe der Analyse besteht daraus, zu den drei Schritten wichtige Informationen für die Bibliothek zu erfassen. Einen detaillierteren Überblick über die drei Schritte wie auch Beispiele gibt die Tabelle „Konzeptentwicklungsprozess-Beispielangaben“.²⁵⁰

Schritt 1 bis 3 bestehen aus jeweils einer Tabelle als Raster²⁵¹, womit den Wünschen und Ideen nach einem groben Raster der befragten Bibliotheken, nach vorgegebenen Daten und Fakten und nach einem Gliederungsmuster nachgekommen wurde.²⁵² Diese Tabelle stellt Daten und Fakten griffig dar und soll damit eine rein beschreibende Form der Analyse sein. Zudem gibt sie eine Antwort auf den Wunsch der terminierten

²⁵⁰ Die Tabelle „Konzeptentwicklungsprozess-Beispielangaben“ ist in Anhang O auf Seite 101 zu finden.

²⁵¹ Die drei Tabellen der jeweiligen ersten drei Schritte befinden sich im Anhang P, R und T von Seite 102 bis 110.

²⁵² Die Sammlung der Ideen und Wünsche der befragten Bibliotheken befindet sich im Anhang M auf Seite 99.

und begrenzten Analyse. In dieser Tabelle werden die für die Analyse wichtigen Daten und Fakten genannt, womit dem Entwickler ein Gefühl oder eine Orientierung für die wesentlichen Punkte gegeben und dem Phänomen des ausufernden Textens Inhalt gewährt werden soll.

Der vierte und fünfte Schritt stellt die zweite Etappe dar. Im vierten Schritt geht es darum, aufgrund der Informationen der ersten Etappe Schlüsse zu ziehen bzw. das Aufgabenprofil für die Bibliothek zu bestimmen und dieses schließlich durch einzelne Maßnahmen oder Jahresziele umsetzbar zu machen. Der fünfte Schritt gehört nicht direkt zur Ersterstellung, er wird bei der ersten Überarbeitung bzw. Überprüfung des Konzepts, welche jährlich oder laufend sein kann, als ersten Schritt angewendet, das heißt, im Schritt Erfolgskontrolle werden die gesetzten Maßnahmen bzw. Jahresziele angeschaut, und es wird überprüft, ob diese umgesetzt bzw. erreicht werden konnten.

In den nächsten Abschnitten werden die einzelnen Schritte zur Konzeptentwicklung, wie in der vorangegangenen Abbildung gezeigt, behandelt.

3.1.1 1. Schritt: interne Rahmenbedingungen

Der 1. Schritt: „Interne Rahmenbedingungen“ besteht aus den Inhaltspunkten:

- Finanzen,
- Organisation / Personal,
- Kunden,
- Gebäude.

Diese Punkte werden in diesem Modell empfohlen, sie können jedoch je nach Bedarf an die jeweilige Organisation angepasst werden.

Für die Bearbeitung des 1. Schritts soll dem Entwickler ein Raster zur Orientierung an die Hand gegeben werden. Dieses Raster stellt die Tabelle

„Interne Rahmenbedingungen“ dar.²⁵³ Die Tabelle gliedert sich in die oben genannten Punkte. Zu den Punkten werden die in den analysierten Konzepten am häufigsten genannten Fakten aufgezählt. Diese Fakten können, wie die Punkte, ergänzt bzw. an die Einrichtung angepasst werden.

Die erste Zeile beleuchtet die Finanzen. Hier werden die gesamten Ein- und Ausgaben in einer Tabelle aufgeführt, welche durch Eintragen der Werte vervollständigt wird.²⁵⁴ Zudem wurden weitere Zeilen freigelassen, um bei Bedarf weitere Kennzahlen hinzuzufügen. Die Ausgaben können zusätzlich in dem am rechten Rand positionierten Kreisdiagramm, welches mit Beispielwerten bestückt ist, grafisch dargestellt werden.²⁵⁵ Des Weiteren soll die Entwicklung des Zuschussbedarfs über fünf Jahre in dem Beispieldiagramm betrachtet werden können.²⁵⁶ Um die jeweiligen Daten in die Diagramme eintragen zu können, ist folgendes Vorgehen nötig:

Zunächst auf das Diagramm klicken. Damit erscheint ein neuer grünfarbiger Reiter „Diagrammtools“ (Word 2013), welcher die unteren Reiter „Entwurf“ und „Format“ umschließt. Im Reiter „Entwurf“ befindet sich in der Kategorie „Daten“ der Befehl „Daten bearbeiten“. Auf diesen Befehl muss geklickt werden, damit sich ein kleines Excel-Fenster öffnet, wo die individuellen Werte eingegeben werden können. Während der Eingabe der Werte, können die Veränderungen direkt im Diagramm angesehen werden. Sind die Werte eingegeben, wird das Excel-Fenster wieder geschlossen. Wie hier beschrieben, können alle Diagramme in diesem Modell bearbeitet werden.

Für den Punkt Finanzen ist die Kennzahl Kostendeckungsgrad wichtig, welche in der dick umrahmten Vergleichstabelle zu finden ist. Um einen Vergleich zu haben, wurde der Landesdurchschnitt 2014 von Baden-

²⁵³ Die Tabelle „Interne Rahmenbedingungen“ befindet sich in Anhang P auf Seite 102.

²⁵⁴ In Anlehnung an die Konzeption der Mediathek Neckarsulm, das Profil der Stadtbücherei Öhringen und das Konzept der Stadtbücherei Traunstein

²⁵⁵ In Anlehnung an Jaksch, U. (2013): Konzeption und Zielplanung, S. 7.

²⁵⁶ Ebd.

Württemberg aller hauptamtlich geleiteten Bibliotheken durch die Auswertung der DBS errechnet.²⁵⁷

Der Punkt Organisation / Personal besteht aus zwei Tabellen. Die erste Tabelle beinhaltet die Kennzahlen Stellen laut Stellenplan. In vielen Konzepten wurde die Zusammensetzung der Stellen erwähnt, daher wird hier eine Differenzierung als Beispiel angeboten.²⁵⁸ Die Kennzahl Fortbildungsquote wurde aus der Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Ditzingen übernommen. Für weitere Kennzahlen wurden weitere Zeilen freigelassen. Auch gibt es wieder eine Vergleichstabelle. Hier wird ein Vergleich mit dem 2009 vom BID festgestellten Leistungsindikator Personalausstattung angestrebt.²⁵⁹

Im Punkt Kunden werden die Kennzahlen Entleihungen pro Einwohner, Besuche pro Einwohner, Neuerwerbungen pro Einwohner, Medien pro Einwohner und Erwerbungsausgaben pro Einwohner abgefragt.²⁶⁰ Zum Vergleich wird der Landesschnitt 2014 aller Bibliotheken mit weniger als 1,5 bibliothekarischen Fachkräften dargestellt.²⁶¹ In einem Beispieldiagramm werden die aktiven Nutzer der Bevölkerung nach Altersgruppen veranschaulicht.²⁶² Dieses Diagramm ist wie oben beschrieben auszufüllen.

Unter dem Punkt Gebäude muss natürlich auf die Fläche eingegangen werden und an der Stelle sollen auch die Öffnungszeiten genannt werden. Hier soll ein Vergleich mit dem Leistungsindikator Raumangebot des BID und der Landesschnitt 2014 zu den Jahresöffnungszeiten pro 1000

²⁵⁷ Ein Ausschnitt der Auswertung befindet im ersten Punkt im Anhang Q auf Seite 104.

²⁵⁸ In Anlehnung an das Profil der Stadtbücherei Öhringen, das Konzept der Stadtbücherei Traunstein und an die Konzeption der Stadtbücherei Wertheim

²⁵⁹ Vgl. BID – Bibliothek & Information Deutschland, Hrsg. (2009): Grundlagen für gute Bibliotheken, S. 8.

²⁶⁰ In Anlehnung an Jaksch, U. (2013): Konzeption und Zielplanung, S. 10 / DBS Kennzahlen.

²⁶¹ Ein Ausschnitt der Auswertung befindet im ersten Punkt im Anhang Q auf Seite 104.

²⁶² In Anlehnung an Meinck, B. (2012): Bibliothekskonzeption für die Stadtbibliothek Ditzingen, S. 9.

Einwohner gegeben werden.²⁶³ Ein weiterer Vergleich soll der errechnete Landesschnitt 2014 der Jahresöffnungszeiten pro 1000 Einwohner bieten.²⁶⁴

Wie oben genannt, wird immer wieder der Vergleich mit den Leistungs- und Qualitätsindikatoren des BID angeboten, welches hohe Standards sind. Daher kann ein Vergleich mit diesen Indikatoren eine große Spanne, zwischen den Indikatoren und der Kennzahl der Bibliothek, ergeben. Trotzdem wird auf einen Vergleich mit dem optimalen Ziel nicht verzichtet.

Im nächsten Schritt geht es um die Analyse der externen Rahmenbedingungen.

3.1.2 2. Schritt: externe Rahmenbedingungen

Nun soll der 2. Schritt, die externen Rahmenbedingungen, behandelt werden. Folgende Punkte beinhaltet der Baustein:

- Kooperationen
- Stadt
 - Besonderheiten der Stadt
 - Strategien / Bedürfnisse der Stadt
- Gesellschaftliche Herausforderungen

Diese Inhaltspunkte werden für die Analyse der externen Rahmenbedingungen empfohlen, bei Bedarf können jedoch andere Punkte gewählt werden.

Wie im 1. Schritt gibt es auch im 2. Schritt eine Tabelle als Raster.²⁶⁵ Diese gliedert sich in drei Ober- und zwei Unterpunkte. Die zwei Unterpunkte (Besonderheiten der Stadt und Strategien / Bedürfnisse der Stadt) werden aufgrund ihrer großen Bedeutung hervorgehoben.

²⁶³ Ein Ausschnitt der Auswertung befindet im ersten Punkt im Anhang Q auf Seite 104.

²⁶⁴ Ein Ausschnitt der Auswertung befindet im ersten Punkt im Anhang Q auf Seite 104.

²⁶⁵ Die Tabelle „Externe Rahmenbedingungen“ befindet sich in Anhang R auf Seite 105.

In der ersten Zeile werden die Kooperationen ausgeführt. Die in dieser Arbeit zuvor analysierten Konzepte brachten die Erkenntnis, dass im Punkt Kooperationen die Kooperationspartner, die Art der Kooperation und manchmal die Häufigkeit der Kooperationen festgehalten wurden. Diese Informationen werden nun, um der Gefahr zu entgehen, zu viel Text zu produzieren, in Form einer Tabelle abgefragt.

Der große Punkt Stadt beinhaltet neben den zwei Unterpunkten zudem weitere typische Punkte wie Einzugsgebiet, Bevölkerung, Altersstruktur, Nationalitäten, Bildungsstruktur und Wirtschaftsstruktur.²⁶⁶ Wie eine Ebene höher, bei den Inhaltspunkten, können auch hier weitere Unterpunkte ergänzt werden, wofür die freien Felder dienen. Zu den vorgegebenen Punkten werden in der Tabelle „Statistische Daten“ die wichtigsten Daten und Fakten abgeklopft.²⁶⁷

Um diese Daten und Fakten ergänzen oder mit Zahlen ausfüllen zu können, wird der Entwickler über den Vermerk (*CheckL. E. R., Nr. ...*) zum Tool „Checkliste: Externe Rahmenbedingungen“ geleitet, welche alle verwendeten Quellen statistischer Daten und der analysierten Konzepte in Form einer Tabelle auflistet.²⁶⁸ Die Tabelle besteht aus fünf Spalten. Die erste Spalte nummeriert die Zeilen in Abhängigkeit zu den Punkten nach unten durch. Somit wird im Vermerk durch die Angabe der *Nr.* direkt auf den Punkt in der Checkliste verwiesen, wo sich die passenden Quellen befinden. Die nächste Spalte „Punkte“ ordnet die in der darauf folgenden Spalte genannten Quellen dem jeweiligen Punkt zu. Die Quellen werden namentlich genannt, und ein Link gewährleistet den direkten Zugriff auf die Quelle. Die Spalte „Informationen“ informiert in Kurzform den Entwickler über die Quelle. Die letzte Spalte „Konzept“ zeigt, in welchem analysierten Konzept diese Quelle angewendet wurde. Der Grund für diese Spalte ist die Erkenntnis, dass die meisten Bi-

²⁶⁶ Diese Punkte wurden in den analysierten Konzepten am häufigsten vorgefunden.

²⁶⁷ In Anlehnung an die analysierten Konzepte.

²⁶⁸ Die Checkliste „Externe Rahmenbedingungen“ befindet sich in Anhang S auf Seite 107.

blitheksleiter sich vor der Konzeptentwicklung andere Konzepte zur Orientierung durchgelesen haben und daher angenommen werden muss, dass auch die Quellen relevant gewesen sein mussten.

Zurück zum Punkt Stadt der Tabelle „Externe Rahmenbedingungen“. Vorgeschlagen wird ein Beispieldiagramm, welches die Bibliotheksbesucher umliegender Orte darstellen soll.²⁶⁹ Wie im 1. Schritt beschrieben, kann dieses Diagramm an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Nun folgt der Unterpunkt „Besonderheiten der Stadt“, welcher für den jeweiligen Ort oder die jeweilige Stadt spezifische Merkmale thematisiert, wie zum Beispiel hohe Arbeitslosigkeit oder Lage eines Touristengebiets.

Der zweite Unterpunkt „Strategien / Bedürfnisse der Stadt“ soll politische Vorhaben bzw. Schwerpunkte des Ortes bzw. der Stadt aufgreifen, wie zum Beispiel das Thema Bildung oder angekündigte Sparmaßnahmen.

Der letzte Inhaltspunkt „Gesellschaftliche Herausforderungen“ greift die aufgelisteten Herausforderungen aus dem Gliederungsraster des „Praxis-Instituts“ auf.²⁷⁰ Die Idee ist, dass der Entwickler die gesellschaftlichen Herausforderungen auswählt, die auf die Umgebung der Bibliothek zu treffen, und die anderen herauslöscht. Des Weiteren wird unter dem Punkt auf passende Quellen in der Checkliste „Externe Rahmenbedingungen“ unter der Nummer 4 verwiesen.

3.1.3 3. Schritt: Auftrag

Der 3. Schritt „Auftrag“ gliedert sich in folgende Punkte:

- Allgemeine Aufträge
- Aufträge des Trägers

Diese Punkte werden in einem Raster aufgeführt, welches ungefähr den Rahmen der Analyse festlegt.²⁷¹ Wie bei den anderen Schritten auch, können diese Punkte selbstverständlich bei Bedarf ergänzt werden.

²⁶⁹ In Anlehnung an Jaksch, U. (2013): Konzeption und Zielplanung, S. 14.

²⁷⁰ Siehe Abschnitt 2.1.2.3 „Tools“ auf der Seite 39.

²⁷¹ Die Tabelle „Auftrag“ befindet sich in Anhang T auf Seite 110.

In der ersten Zeile wird der Punkt „Allgemeine Aufträge“ behandelt. Dieser gliedert sich wiederum in drei Ebenen.²⁷²

- Internationale Ebene: Hier finden sich Positionspapiere, welche im internationalen Raum erstellt wurden.
- Bundesebene: Diese Ebene führt Positionspapiere, welche im Auftrag des Bundes erstellt wurden.
- Landesebene: Führt Gesetze bzw. Aufträge, die von den Ländern verfasst wurden.

Diese drei Ebenen sind mit Kernzitaten und Aussagen der dazu genannten Quelle über den Auftrag von Bibliotheken bestückt. Da dies keine große Auswahl ist, wird der Entwickler auf das Tool der „Checkliste: Auftrag“ geleitet, wo sich weitere Quellen befinden.²⁷³ Diese Checkliste ist wie die im vorangegangenen Schritt aufgebaut. Diesmal ist sie allerdings passend zum Raster nach den oben genannten Ebenen sortiert. Das hat den Vorteil, dass der Entwickler nicht alle Quellen durchgehen muss, sondern nur die der jeweiligen Ebene. Die Checkliste listet außer einer Quelle, sämtliche Quellen von den analysierten Konzepten auf.

Die zweite Zeile „Aufträge des Trägers“ repräsentiert die lokale Ebene. Diese Ebene zeigt den individuellen Auftrag der einzelnen Bibliothek, weshalb an dieser Stelle keine Angaben gemacht wurden.

Mit diesem Schritt endet die Analyse. Folgender Tipp wird dem Entwickler mitgegeben: Der Analyseteil einer Konzeption sollte so ausführlich wie nötig und so kurz wie möglich ausfallen und eine rein beschreibende Funktion haben.

3.1.4 4. Schritt: Ziel- und Umsetzungsplanung

Im 4. Schritt geht es um die Ziel- und Umsetzungsplanung. Um einen weichen Übergang dorthin ausgehend von der Analyse zu schaffen, ist zunächst das Tool „Filterung der Analyse“ von Bedeutung. Dieses Tool soll, wie es der Name bereits verrät, die für die Ziel- und Umsetzungsplanung

²⁷² In Anlehnung an das Bibliotheksprofil der Stadtbücherei Öhringen, S. 18 f.

²⁷³ Die Checkliste „Auftrag“ befindet sich in Anhang U auf Seite 112.

wichtigsten Ergebnisse der Analyse filtern. Damit wird gewährleistet, dass die Ziele auf der Analyse basieren, dass sie direkt an die Analyse gekoppelt sind und dass somit auch die Gründe für die Ziele nachvollzogen werden können.²⁷⁴ Hierzu folgt ein kurzer Exkurs, in dem das Tool „Filterung der Analyse“ erläutert werden soll.

Es gibt drei blaue Felder mit der Überschrift „Ergebnisse der Analyse“. Jedes Feld stellt die Begründung für ein Ziel dar, indem die für das Ziel relevanten Aspekte der Analyse festgehalten werden. Dabei ist anzumerken, dass die drei Felder nicht den ersten drei Schritten zugeordnet sind, sondern darin können beliebig die wichtigsten Ergebnisse der Analyse festgehalten werden. Diese Ergebnisse sollten dann zu ca. drei Zielen für die Ziel- und Umsetzungsplanung gefiltert werden. Ob dieser Filter nur für die interne Bearbeitung oder für das eigentliche Konzept ist, bleibt dem Entwickler überlassen.

Nachdem die drei übergeordneten, langfristigen Ziele quasi gefiltert worden sind, können diese in die Zielplanung in die Zeile "Ziel (übergeordnetes, langfristiges)" geschrieben werden. Für eine schnelle Rückkoppelung zur Analyse können bei „Ergibt sich aus:“ die einzelnen Punkte der Analyse eingetragen werden, die das Ziel ergeben.²⁷⁵

Aus dem Ziel wird dann die jeweilige Zielgruppe gebildet. Und um das langfristige Ziel erreichen zu können, werden Maßnahmen bzw. Jahresziele gesetzt. Bei den einzelnen Maßnahmen bzw. Jahreszielen wird geschaut, wie der Ist-Wert pro Jahr ausfällt, wenn die Zielplanung jährlich überarbeitet wird. Dann wird der Soll-Wert für das nächste Jahr definiert. Zudem wird in der nächsten Spalte notiert, wie die Erreichung des Soll-Werts gemessen wird. In der Spalte „Ressourcen“ werden die finanziellen und personellen Ressourcen notiert, und zuletzt wird der Verantwortliche für die Maßnahmen bzw. des Jahresziels benannt. Das gleiche Spiel wiederholt sich bei jedem übergeordneten, langfristigen Ziel. Durch die Um-

²⁷⁴ Wie das in Abschnitt 2.1.3.2 "Praxisbeispiele" auf Seite 46 deutlich wird.

²⁷⁵ In Anlehnung an das Bibliothekskonzept der Stadtbibliothek Ditzingen, siehe Abschnitt 2.1.3.2 "Praxisbeispiele" auf Seite 44.

setzung der Maßnahmen bzw. Jahresziele wird das übergeordnete Ziel erreicht. Diese Vorlage ist für drei Ziele ausgelegt und kann beliebig erweitert werden.²⁷⁶ Diese Vorlage mit der Spalte „Verantwortlich“ ist nur für die Bibliothek intern. Soll das Konzept nach außen gegeben werden, kann der Inhalt der Spalte geändert oder die Spalte gelöscht werden.²⁷⁷ Somit müssen nicht zwei Konzepte erstellt werden, denn die Analyse bleibt in der Regel für intern wie für extern gleich.

Damit ist die Erstellung des Konzepts beendet. Nach Ablauf der Terminfrist für die Ziele muss kontrolliert werden, ob diese erreicht worden sind. Näheres folgt im 5. Schritt.

3.1.5 5. Schritt: Erfolgskontrolle

Der 5. Schritt besteht daraus, die gesetzten Ziele auf ihre Realisierung zu überprüfen.

Über die Spalte „Nachweis“ in der Zielplanung sollte es möglich sein zu sehen, ob das Ziel erreicht wurde. Je nach verwendeten Nachweisen können Statistiken, Mitarbeitergespräche, Jahresberichte, Umfragen, Beobachtungen sowie persönliche Gespräche und Vergleiche als Instrumente herangezogen werden.²⁷⁸

Im Falle, dass die Ziele nicht erreicht werden konnten, müssen entweder die Maßnahmen oder die Zielsetzungen überprüft und angepasst werden. Meistens wird die Ziel- und Umsetzungsplanung jährlich einer Erfolgskontrolle unterzogen. Ungefähr alle fünf Jahre müssen dann die ersten drei Schritte bzw. die Analyse erneuert werden.²⁷⁹

²⁷⁶ Vonhof, C. (2015) [pers. Gespräch]

²⁷⁷ Siehe Abschnitt 2.1.1.2 „Praxisbeispiele“ auf der Seite 29.

²⁷⁸ Dorsch, I. (2009): Bibliotheksprofil, das Inhaltsverzeichnis des Profils, S. 43 / Wehr, A. (2014): Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar, S. 40.

²⁷⁹ Interview vom 23.06.2015 mit Frau Jaksch, Leiterin der Mediathek Neckarsulm.

4 Fazit

Ziel war es, die zentrale Fragestellung, inwieweit der Erstellungsprozess eines Bibliothekskonzepts für kleinere Bibliotheken komprimiert und beschleunigt kann, zu beantworten.

Nach Recherchen, Befragungen und Analysen lässt sich die zentrale Fragestellung der Arbeit beantworten. Die Anwendung von Tools bringt erwiesenermaßen eine Vereinfachung und damit auch Beschleunigung der Entwicklung mit sich bringt. Eine Komprimierung jedoch wurde nicht direkt erreicht. Es wurde festgestellt, dass die typischen Bausteine der Konzeptentwicklungsmodelle beibehalten werden müssen. Bei den Inhaltspunkten der Bausteine konnte ebenso keine konkrete Komprimierung festgelegt werden, da der Bedarf der Bibliotheken sehr individuell ist.

Die Inhaltspunkte, die am Ende für das Modell gewählt worden sind, waren die am häufigsten vertretenen und diejenigen, welche durch Interviews bestätigt wurden und oder in Lehrbüchern genannt wurden.

Die Entwicklung eines Konzepts ist und bleibt also auch in Zukunft mit Zeitaufwand und Arbeitseinsatz verbunden. Laut Berichten aus der Praxis soll sich diese Mühe für Bibliotheken sehr wohl lohnen.

Da jedoch immer wieder betont wurde, wie schwierig es ist, für kleine Bibliotheken neben dem Tagesgeschäft noch Zeit für konzeptionelles Arbeiten zu finden, wurde versucht den Entwicklungsprozess so eingängig und zeitsparend wie möglich zu gestalten. Die Autorin sieht dies durch eine klare Aufteilung der Toolbox und durch immer gleiche Vorgehensmuster gegeben.

Es besteht somit die Hoffnung, mit der Toolbox kleinen Bibliotheken die Entwicklung zu erleichtern.

Literaturverzeichnis

- Abraham, Carola** (2009): Entscheider überzeugen, Entwicklung von Bibliothekskonzeptionen, in: report, 2009, Heft 1, S. 3. URL: http://www.ekz.de/uploads/tx_mmekzdownloads/report_2009-1_01.pdf (26.04.2015)
- Ackermann, Arne** (2008): Nach den Einsparungen jetzt die Zukunftsgestaltung. Die Entwicklungskonzeption der Leipziger Städtischen Bibliotheken. In: BuB Forum Bibliothek und Information. Bd. 62, H. 05, S. 696. URL: http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_10_2008.pdf (19.07.2015)
- Bayerische Staatsbibliothek** (o. J.): Bearbeitungsprozess. URL: <https://www.oebib.de/fachinformation/bibliotheksmanagement/bibliothekskonzeptionen/bearbeitungsprozess/> (26.06.2015)
- Becker, Jochen** (2013): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 10., überarb. u. erw. Aufl. München, Verlag Franz Vahlen GmbH, S. 5
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Ober-Heilig, Nadine** (2014): Kulturmarketing. Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 52
- BID - Bibliothek & Information Deutschland**, Hrsg. (2009): Grundlagen für gute Bibliotheken. Leitlinien für Entscheider. Bad Honnef, Bock+Herchen Verlag. S. 8
- Dietle, Cornelia** (2015): Bücherei 2020 - von der Vision zum Konzept. In: bibliotheken heute. 11, 1, S. 52. URL: http://lbz.rlp.de/fileadmin/lbz/LBZ/Publikationen/bibliotheken_heute/bibliotheken-heute15-1.pdf (26.06.2015)
- Dorsch, Irina** (2009): Bibliotheksprofil 2009-2014. URL: http://www.stadtbuecherei-oehringen.de/fileadmin/buecherei/files/Wir_%C3%BCber_uns/Bibliotheksprofil_%C3%96hringen_Kurzfassung.pdf (18.07.2015)
- Dorsch, Irina** (2015): Gespräch per Telefon mit der Verfasserin, 09.06.2015
- Eschenbach, Rolf; Echenbach, Sebastian; Kunesch, Hermann** (2008): Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich. 5. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 16
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter** (2011): Balanced Scorecard. 4., aktual. Aufl. Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 11

Graf, Pedro; Spengler, Maria (2013): Leitbild- und Konzeptentwicklung. 6., überarb. Aufl. Augsburg, Ziel, S. 47-113

Hagenau, Anette (2008): Bibliothekskonzept der Stadtbücherei Traunstein. Dezember 2008, Traunstein. URL: https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materilien/Bibliothekskonzeptionen/Traunstein_Bibliothekskonzeption.pdf (18.07.2015)

Hagenau, Anette (2015): Gespräch per Telefon mit der Verfasserin, 24.06.2015

Hammer, Richard (2015): Unternehmensplanung. Planung und Führung. Berlin, Walter de Gruyter GmbH, S. 91-287

Hartmann, Bruno (2015): Einfache Strategieentwicklung für Mittelstand und Kleinunternehmen. Wie Sie Kräfte bündeln und Entscheidungen bewusst treffen. Norderstedt, Books on Demand GmbH, S. 3

Hirt, Michael (2015): Die wichtigsten Strategietools für Manager. Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg. München, Verlag Franz Vahlen, S. 80

Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J.): DBS- Deutsche Bibliotheksstatistik. Variable Auswertung. Zugriff am 12.07.2015.
URL: <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php>

Hochschule der Medien (o.J.): Das Projekt "Ausgezeichnete Bibliothek". URL: <https://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/projekt> 30.05.2015

Hochschule der Medien (o.J.): Das Qualitätsmodell "Ausgezeichnete Bibliothek". URL: <https://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/modell> 30.05.2015

Hochschule RheinMain (o. J.): Fachstelle. Fortbildungen. Projekt "Fit für die Zukunft" (2011-2013). URL: <https://www.hs-rm.de/fachstelle/fortbildungen/projekt-fit-fuer-die-zukunft-2011-2013/index.html> (26.06.2015)

Jaksch, Ursula (2013): Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Kaiserslautern, Technische Universität, Masterarbeit, S. 36-43

Jaksch, Ursula (2013): Konzeption und Zielplanung 2013 – 2018. Juni 2013, Neckarsulm. (unveröff. Manuskript)

Jaksch, Ursula (2014): Mediathek Neckarsulm Zielplanung 2014. (unveröff. Manuskript)

- Jaksch, Ursula** (2015): Persönliches Gespräch mit der Verfasserin, Neckarsulm, 23.06.2015
- Kauffeld, Simone**, Hrsg. (2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Web-Exkurs. 2., überarb. Aufl. Berlin, Springer Berlin Heidelberg, S. 12.
URL: https://lehrbuch3.s3.amazonaws.com/files/asset/4fc67783e1ea41000100000f/Webexkurse_gesamt.pdf, 17.05.2015
- Klein, Armin** (2007): Der exzellente Kulturbetrieb. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, S. 68-85
- Köhler-Weisser, Sabine** (2004): Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe. Stuttgart, Hochschule der Medien, Masterarbeit, S. 60. URL: <http://opus.bsz-bw.de/hdms/volltexte/2005/528/pdf/sabine.pdf> (05.07.2015)
- Köhler-Weisser, Sabine** (2006): Marktanalyse für OPLs. Hrsg. Berufsverband Information Bibliothek / Kommission für One-Person Librarians. – 1. Aufl. – 2006. URL: <http://www.bib-info.de/komm/opl/pub/check17.pdf>, 04.06.2015
- Köhler-Weisser, Sabine** (2009): Marketing in der One-Person Library. Hrsg. Berufsverband Information Bibliothek / Kommission für One-Person Librarians. – 1. Aufl.. URL: <http://www.bibinfo.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommissionen%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check30.pdf> 04.06.2015
- Konzept** (2006): Artikel in: Brockhaus, Band 15. Enzyklopädie in 30 Bänden. 21., völlig neu bearb. Aufl. Leipzig, Mannheim, Brockhaus, S. 507
- Konzeption** (2006): Artikel in: Brockhaus, Band 15. Enzyklopädie in 30 Bänden. 21., völlig neu bearb. Aufl. Leipzig, Mannheim, Brockhaus, S. 507
- Lauk, Dolores** (2009): Entwurf Bibliotheksprofil 2009. 12.05.09, Möckmühl. (unveröff. Manuskript)
- Lauk, Dolores** (2015): Persönliches Gespräch mit der Verfasserin, Bad Rappenau, 16.06.2015
- Löffler, Maria** (2008): Leitbilder in Bibliotheken –eine erste Zwischenbilanz, in: Bibliotheksforum Bayern, Heft 4, S. 236-238. URL: <https://www.bibliotheksforum-bayern.de/index.php?id=89> (21.04.2015)
- Meinck, Beate** (2012): Bibliothekskonzeption für die Stadtbibliothek Ditzingen 2012 – 2014. 09.09.2012, Ditzingen. (unveröff. Manuskript)
- Meinck, Beate** (2015): Persönliches Gespräch mit der Verfasserin, Ditzingen, 10.06.2015

- Mintzberg, Henry** (1995): Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München, Carl Hanser Verlag, S. 15-45
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph** (2012): Strategy Safari. Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements. 2. aktual. Aufl. München, FinanzBuch Verlag, S. 25
- Mittrowann, Andreas; Motzko, Meinhard; Hauke, Petra** (2011): Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven. Bad Honnef, Bock + Herchen Verlag, S. 45-159
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph** (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. aktual. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 236-239
- Nagel, Kurt** (2008): Strategisches Managementwissen in kleinen und mittleren Unternehmen. 3. Aufl. Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 7
- PraxisInstitut** (o. J.): Was für wen. URL: <http://www.praxisinstitut.de/motzko/> (18.07.2015)
- PraxisInstitut** (o. J.): Tourneeplan. URL: <http://www.praxisinstitut.de/motzko/> (18.07.2015)
- Schade, Frauke** (o. J.): Die Portfolio-Analyse zur Profilierung von Bibliotheksbeständen, S. 1.
URL: <http://www.bestandsportfolio.de/assets/schade-die-portfolio-analyse-zur-profilierung-von-bibliotheksbestaenden.pdf> (12.06.2015)
- Schade, Frauke** (2010): Die Portfolio-Analyse. Ein Instrument zur Profilierung von Bibliotheksbeständen. In: BuB Forum Bibliothek und Information. Bd. 62, H. 05, S. 404-409. URL: http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/HeftBuB_05_2010.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks (12.06.2015)
- Schwering, Stephan** (2012): Entwurf für eine 2. Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Emsdetten für den Zeitraum 2012 – 2017. Februar 2012, Emsdetten. URL: <http://www.emsdetten.de/bildung-betreuung-soziales/bildung/stadtbibliothek/statistik-und-bibliothekskonzeption.html> (18.07.2015)
- Simon, Walter** (2008): Kursbuch Strategieentwicklung. Analyse - Planung - Umsetzung. München, Redline Wirtschaft, S. 22-34
- Steinsieck, Andreas** (2013): Strategieentwicklung als Methode modernen Bibliotheksmanagements. Ein internationaler Überblick. In: Perspektive Bibliothek. Bd. 2, Nr. 2, S. 104-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.11588/pb.2013.2.11245> (12.06.2015)

- Stock, Michaela** (2011): Bibliothekskonzeption 2011 – 2015. Stadtbücherei im Kulturhaus Wertheim. (unveröff. Manuskript)
- Stock, Michaela** (2015): Gespräch per Telefon mit der Verfasserin, 01.06.2015
- Stöger, Roman** (2010): Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde, Leistung, Ergebnis. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 283
- Strategie** (2006): Artikel in: Brockhaus, Band 26. Enzyklopädie in 30 Bänden. 21., völlig neu bearb. Aufl. Leipzig, Mannheim, S. 445
- Strategie** (2005): Artikel in: Das Lexikon - mit dem besten aus der Zeit, Band 14. Lexikon in 20 Bänden. Zeitverlag Gerd Bücherei GmbH & Co. KG, S. 217
- Szlatki, Martin** (2012): Bibliothekskonzeption. Von der Theorie in die Praxis, in: BuB Forum Bibliothek und Information. Nr. 22, 3/2012, S. 70-73
- Töppe, Susanne** (2015): Gespräch per Telefon mit der Verfasserin, 02.06.2015
- Umlauf, Konrad** (2015): Management und Marketing, in: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Loseblatt-Ausg., 20. Lieferung. (Verlagsort) Dashöfer, Abschnitt 3/2.6, S. 1
- Vonhof, Cornelia** (2010): "Gut ist uns nie gut genug!". Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek, in: B.I.T. innovativ. Band 30, S. 21-24, Wiesbaden
- Vonhof, Cornelia** (2013): Public Management 2 – Management & Organisation, Teil 2: Management-Instrumente, Bibliotheksprofil und Zielsystem, S. 3-42
- Vonhof, Cornelia** (2014): Pflicht oder Kür - oder doch mehr? Über den Nutzen von Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Bayerischer Bibliothekstag, 20. - 21.11.2014 in Rosenheim, S. 24
- Vonhof, Cornelia** (2015): Persönliches Gespräch mit der Verfasserin, Stuttgart 06.05.2015
- Das WEGA-Team** (o. J.): Leitbild & Profil. URL: <https://wegateam.wordpress.com/moderation/leitbild-profil/> (27.06.2015)
- Wehr, Andrea** (2007): Die Bibliothek auf dem Prüfstand. Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung, in: Bibliotheksforum Bayern, Heft 04, S. 230 f. URL: <https://www.bibliotheksforum-bayern.de/index.php?id=94> (29.04.2015)

Wehr, Andrea (2014): Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg a.N..
Dezember 2014, Freiberg am Neckar. (unveröff. Manuskript)

Wehr, Andrea (2015): Gespräch per Telefon mit der Verfasserin, 25.06.2015

Weidling, Elisabeth (2011): "Impuls in die Bundesrepublik": HdM Stuttgart
verleiht Gütesiegel "Ausgezeichnete Bibliothek" an drei Bibliotheken.
Neue Anwarter-Runde gestartet, in: BuB Forum Bibliothek und
Information. Band 63, Heft 11/12, S. 768. URL: http://www.s.fachstelle.bib-bw.de/wir/BuB_11_11.pdf (29.04.2015)

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2012): Strategisches Management :
Grundlagen - Prozess - Implementierung. 6., aktual. Aufl. Wiesbaden,
Springer Gabler, S. 191-456

Wilms, Katharina (2013): Entwicklung von Bibliothekskonzepten in
Öffentlichen Bibliotheken. Bemessung des Status Quo, Bewertung der
Möglichkeiten und Benennung von Best Practices. Berlin, Humboldt-
Universität, Masterarbeit, S. 10

Anhang A: Auswahl der Bibliotheken

Auswahlkriterien der Bibliotheken für die Methode						
Nr.	Bibliothek	Anzahl bibl. Fachkräfte (lt. DBS)	Entwicklungsmodell bzw. Arbeitsgemeinschaft	Entwicklungsjahr bzw. Gültigkeit	Besonderheiten	Auswahlgrund
1	Stadtbibliothek Ditzingen	6,62	Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart	2013	- Kompakte Konzeption mit interessantem Aufbau	Besonderheiten
2	Stadtbibliothek Emsdetten	5,22	PraxisInstitut in Kooperation mit der jeweiligen Landesfachstelle	2001 - 2003 2012 – 2017	- Interessant da schon ein 2. Überarbeitungsentwurf des Konzeptes vorliegt. Dadurch erhofft sich die Autorin weitere Erfahrungswerte.	Besonderheiten
3	Stadtbibliothek Freiberg a.N.	3,14	Eigenentwicklung	2006		Entwicklungsmodell bzw. Arbeitsgemeinschaft
4	Mediathek Möckmühl	1,90	„Ausgezeichnete Bibliothek“	2009	- Hat große Ähnlichkeiten mit Konzepten, die über die Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart erstellt wurden	Anzahl bibl. Fachkräfte (lt. DBS)
5	Mediathek Neckarsulm	6,19	„Ausgezeichnete Bibliothek“	2013 - 2018		Entwicklungsmodell bzw. Arbeitsgemeinschaft
6	Stadtbücherei Öhringen	3,14	„Ausgezeichnete Bibliothek“	2009 – 2014		- Anzahl bibl. Fachkräfte (lt. DBS) - Entwicklungsmodell bzw. Arbeitsgemeinschaft
7	Stadtbücherei Traunstein	2,00	PraxisInstitut in Kooperation mit der Landesfachstelle und der ekz.bibliotheksservice GmbH	2008 - 2012		- Anzahl bibl. Fachkräfte (lt. DBS) - Entwicklungsmodell bzw. Arbeitsgemeinschaft
8	Stadtbücherei Wertheim	3,50	Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen in Stuttgart	2013		Entwicklungsmodell bzw. Arbeitsgemeinschaft

Anhang B: Fragen der Befragung

Die Fragen wurden grob in die fünf Kategorien Vorgehen, Inhalt, Zeit, Tool und Vor- und Nachteile eingeteilt. Dies sind jedoch nicht alle Fragen, je nach Gesprächsverlauf wurden andere oder zusätzliche gestellt.

Vorgehen:

- Können Sie in Kürze das ungefähre Vorgehen schildern?
- Wie war der Austausch innerhalb des Workshops?
 - Gab es ein Medium worüber kommuniziert wurde, wie hilfreich war dieses Medium und wie wurde es genutzt?
 - In wie fern war die Kommunikation hilfreich für Sie?
- Wie oft fand der Workshop statt (in Tagen)?
- Wurde bei der Erstellung das Team miteinbezogen und wie hilfreich war das?
- Welche Hilfestellungen gab es für die Entwicklung?
- Wurden bei der Erstellung Instrumente, Hilfsmittel angewendet?
- Haben Sie sich vor der Erstellung andere Konzepte als Beispiel angesehen?
- Für kleine Bibliotheken ist es schwieriger, ein Profil zu erstellen, was ist genau der Grund dafür?
 - Gab es Gruppenprozesse, die in einer kleinen Bibliothek fehlen?
- Wie sind sie bei der Erstellung vorgegangen?
 - An welchem Profilmodell haben Sie sich vor der Erstellung orientiert?
- Welches Ziel haben Sie mit der Erstellung dieses Konzept verfolgt? War es für den GR, interne Planung gedacht?

Inhalt:

Ditzingen:

- Sie kennen Ihre Kunden sehr gut, zum einen durch Informationen der "Lokalen Rahmenbedingungen Stadt Ditzingen" und zum anderen durch die Kundenbefragung von 2010. Würden Sie auch in Zukunft beide Seiten beleuchten wollen?
 - Wenn Sie jedoch unter dem zeitlichen Aspekt eines aussortieren müssten, welches würden Sie nehmen?
- Nehmen Sie Ihre Ziel- bzw. Umsetzungsplanung als Managementsystem bzw. kontrollieren Sie was Sie erreicht haben und was noch nicht?
 - Ist die Spalte "Wie?" Ihre Kontrollspalte?
- Welcher Punkt Ihres Profils war am zeitaufwendigsten bzw. am schnellsten zu bearbeiten?
- Wenn Sie ihr Konzept so kompakt wie möglich machen müssten, wäre dann der Entwicklungsbericht das Resultat?

Emsdetten:

- Die Visionen (unter Punkt 1) sind gleichzeitig ihre strategischen Ziele, nehmen Sie diese für die Zielplanung?
- Die (konkret) messbaren Ziele für die Erreichung der Zielgruppen und der erforderlichen Maßnahmen werden bis 2017 jährlich mit dem für die Stadtbibliothek zuständigen Ausschuss vereinbart und evaluiert. Wie läuft das genau ab?
- Strategie, Planung, Leistungsmessung geschieht in der Stadtbibliothek durch jährliche Zielvereinbarungen, Controlling. Wie sieht das Controlling aus, gibt es da ein bestimmtes Vorgehen/Raster?
- Jährlich vereinbart die Stadtbibliothek Ziele mit dem zuständigen Ausschuss. Ein standardisierter Controllingbericht wird pro Quartal erstellt und der Verwaltung sowie den Politikerinnen und Politikern vorgelegt. Ist der Controllingbericht nicht die Konzeption?

Freiberg a. N.:

- Nutzen Sie das Konzept als Managementinstrument?
- Wie sind Sie auf diese Struktur gekommen?
- Was war der Grund, warum Sie sich für die Anwendung des Marketing-Mixes entschieden haben?

Möckmühl:

- Sie haben in dem Profil 3 strategische Ziele definiert, war das beabsichtigt oder wären noch mehr Ziele dazugekommen?
- Zur Reihenfolge: Fließen die Punkte die danach kommen, wie konkrete Zielgruppen, der Marketing-Mix, Organisation- und Führungsgrundsätze... in die Ziele mit ein?
- Im Punkt "Umsetzungsmaßnahmen" (S. 5) wurden 32 Projekte mithilfe eines Zeitplans kontrolliert, ist das Ihr Managementinstrument gewesen? Oder waren die "Konkreten Ziele I, II und III" Ihr Managementinstrument?
 - Was unterscheidet diesen Zeitplan von den "Konkreten Zielen"?

Neckarsulm:

- Führen Sie in Ihrer Zielplanung alle Produkte, die die Bibliothek anbietet? (Damit der Träger auch sieht was ggf. wegen mangelnden Mitteln nicht realisiert werden kann)
- Das Modell "Ausgezeichnete Bibliothek" hat nur die einzelnen Phasen vorgegeben, wie sind Sie auf die Unterpunkte der Phasen gekommen?
- Manche Konzepte haben den Marketing-Mix als Instrument angewendet, warum haben Sie darauf verzichtet?
 - Haben Sie ein anderes Instrument angewendet?

Öhringen:

- Wird der Ziele- und Maßnahmenkatalog in 4.1 regelmäßig aktualisiert?
- Ziehen Sie den Ziele- und Maßnahmenkatalog heran, um zu kontrollieren, ob Sie die festgehaltenen Ziele erreicht haben?
- Zur Reihenfolge: Warum kommt der Maßnahmenkatalog vor den Punkten

4.2 Zielgruppen

5. Kooperationen und Partnerschaften

6. Kommunikation

7. Ressourcengrundsätze

8. Organisation

werden diese Punkte mit in den Ziele- und Maßnahmenkatalog miteinbezogen?

Traunstein:

- Die Ziele ergeben sich aus der Umfeldanalyse, den Problemlagen und dem Aufgabenprofil (S. 35), wie sind Sie bei der Filterung der Punkte, die bei den Zielen einfließen vorgegangen? Haben Sie sich einzelne Schwerpunkte herausgepickt?
- In Kapitel 5 haben Sie die Ziele festgelegt, welche für eine bestimmte Zielgruppe gelten. In Kapitel 6 bestimmen Sie die konkreten Zielgruppen. Haben Sie die Zielgruppen in Kapitel 6 zuerst bestimmt und diese dann in Kapitel 5 einfließen lassen oder danach?
 - Fließen auch die anderen nachfolgenden Punkte, wie "Maßnahmen / Angebote", "Kommunikationsformen mit Träger, Kunden und Partnern", "Ressourcengrundsätze" und "Organisations- und Führungsgrundsätze" mit in die Zielplanung?

Wertheim:

- Die Maßnahmen (operative Ziele) haben Sie durch die Punkte des Marketing-Mix unterteilt und auf mehrere Jahre gegliedert. Was war der Grund dafür, die Maßnahmen den Marketing-Mix Punkten zuzuordnen?
- Überarbeiten bzw. gehen Sie Ihre Zielplanung jährlich durch?
- Bei der Überarbeitung der Zielplanung schöpfen Sie aus den geplanten Maßnahmen aus Punkt 8 der Konzeption?
- Sie haben in Ihrer Zielplanung 5 strategische Ziele, in wie weit hängen diese mit den drei Informationslogischen Rollen zusammen?
- Messen Sie Ihre Zielerreichung anhand oder der Tabelle in Punkt 9 Controlling?

Zeit:

- Was schätzen Sie, wie viele Arbeitsstunden wurden für die Erstellung der Bibliothekskonzeption gebraucht?
- Welcher Punkt war am zeitaufwendigsten bzw. am schnellsten zu bearbeiten?

Gäbe es eine Methode oder Werkzeug, die den Vorgang hätte beschleunigen können?

Tools:

- Meinen Sie ein Leitfaden wäre hilfreich, wenn Sie daran denken, dass eine Person alleine ein Profil erstellt?
- Welche Oberpunkte wären Ihnen wichtig?
 - Z. B. wurden im Stadtrad die Themenfelder "Problemlagen", "Ressourcengrundsätze" und die "räumliche Situation im Gebäude" angesprochen. Würden Sie daher diese Punkte als wichtig in einer Bibliothekskonzeption erachten?
- Wenn man mit diesen Oberpunkten 100% erreicht, wie wichtig wären Ihnen die jeweiligen Punkte in %?
- Um die Gewichtung zu bestimmen, wäre es für Sie praktischer in Satzzeichen oder Wörtern oder eine Seite als 100% fest zulegen?

Erfahrungswerte bzw. Ideen für Tools:

- Was gab es generell für Schwierigkeiten bei der Erstellung?
- Hätten Sie sich damals bei der Erstellung eine andere Struktur gewünscht, die leichter zu handhaben / übersichtlicher ist?
- Wie sehen Sie die Relation Aufwand + Nutzen, hat Ihnen die Erstellung Vorteile gebracht? (Bsp.:)
- Die Analyse ist wichtig, aber wie ausführlich muss sie sein? Kennen Sie da eine Richtlinie?
 - Fänden Sie bei der Analyse einen begrenzten Rahmen sinnvoll, damit bei der Erstellung (ist man nicht in einem Workshop) klar ist, wann der Punkt abgehakt werden kann?

Abschlussfrage:

Haben Sie zur Vereinfachung / Beschleunigung der Konzeptentwicklung einen Wunsch oder eine Idee? (Sei es ein Instrument, ein Raster oder ein Leitfaden)

Anhang C: Screenshot der Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Ditzingen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	Seite 2
Ausgangssituation	
Gesellschaftliche Entwicklungen	Seite 2
<i>Demographischer Wandel</i>	
<i>Leseförderung, Medienerziehung, kulturelle Bildung und lebenslanges Lernen</i>	
<i>Sich verändernde Bildungslandschaften</i>	
<i>Veränderte Mediennutzung und technologischer Wandel</i>	
Lokale Rahmenbedingungen Stadt Ditzingen	Seite 3
<i>Allgemeine Situation/Einzugsgebiet</i>	
<i>Bevölkerung</i>	
<i>Lebensweise/Bildungsstand/Einkommen</i>	
<i>Wirtschaftsstrukturen</i>	
<i>Politik</i>	
<i>Akteure in Bildung & Kultur</i>	
Lokaler Rahmenbedingungen Stadtbibliothek Ditzingen	Seite 6
<i>Auftrag des Trägers, Ziele, Vorgaben</i>	
<i>Rollenprofil</i>	
<i>Kennzahlen und Indikatoren</i>	
<i>Verwaltung, Personal, Ressourcen</i>	
<i>Organigramm</i>	
<i>Wer nutzt die Stadtbibliothek? Die Kunden</i>	
Fazit & Strategien	Seite 11
Ziele und Maßnahmen 2012 – 2014	Seite 12
Kosten für HH 2013 im Überblick	Seite 14
Anhänge	
A) Erläuterung Personalkosten/Stellenaufstockung	Seite 15

Anhang D: Screenshot des Entwurfs für eine 2. Bibliothekskonzeption der Stadtbibliothek Emsdetten

1 Einleitung

Warum eine Bibliothekskonzeption?
Ausgangssituation des Konzeptentwurfs 2012 - 2017
Visionen, die verwirklicht werden konnten
Visionen für die Entwicklung der Stadtbibliothek Emsdetten 2017

2 Umfeldanalyse

Geografische Lage
Mobilität, Pendlerströme, Verkehrslage, Erreichbarkeit der Stadtbibliothek
Verwaltungsstruktur
Sozioökonomische Struktur
Altersstruktur, demografischer Wandel
Bildungsstruktur Schulen und Schüler/-innen in Emsdetten
Anteil der Schülerinnen und Schüler ausländischer Herkunft beträgt 5,4%
Kindertagesbetreuung
Kultur und Freizeitgewohnheiten der Bevölkerung
Anteil und Struktur der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund

3 Problemlagen in Emsdetten

3.1 Lese- und Recherchekompetenz und frühkindliche Sprach- und Leseförderung
3.2 Familienförderung, Familienbibliothek
3.3 Lebenslanges Lernen und Erlangen berufsfachlicher Kompetenz
3.4 Demografischer Wandel: älter werdende Bevölkerung und Integration Zugewanderter (Menschen mit Migrationshintergrund)
3.5 Multikulturelle Bibliotheksangebote
3.6 Die soziale und kommunikative Kompetenz
3.7 Herausforderung „Digitale Spaltung“: veränderte Mediengewohnheiten und fehlende Medienkompetenz in der Bevölkerung (Informationsflut)

4 Auftrag der Stadtbibliothek

4.1 Auftragsergänzung
4.2 Aufgabe

5 Konkret messbare Zielgruppenfestlegungen

6 Konkret messbare Ziele

7 Kooperation und Partnerschaften

8 Maßnahmen und Angebote

9 Kommunikationsformen

9.1 Leit- und Kommunikationssystem innerhalb und außerhalb der Stadtbibliothek
9.2 Corporate Identity der Stadtbibliothek
9.3 Werbematerialien, Flyer, Kundeninformationen
9.4 Pressearbeit, Veranstaltungshinweise- und -berichte
9.5 Kundenkommunikation
9.6 „Verkaufsförderung“
9.7 Kundenzufriedenheit

10 Besondere Bedeutung moderner Technik und Ausstattung

11 Ressourcengrundsätze

12 Organisations- und Führungsgrundsätze

12.1 Organisation

12.2 Führungsstil und Führungsgrundsätze der Stadtbibliothek

13 Erfolgskontrolle / Evaluation

Anhang E: Screenshot der Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar

Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg a.N. (Stand Dezember 2014)

Inhaltsverzeichnis

Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiberg a.N. (Stand Dezember 2014)	1
Strategisches Marketing in der Stadtbibliothek Freiberg a.N.	2
Formulierung des Grundauftrages der Stadtbibliothek Freiberg a.N.	3
Politischer Grundauftrag	3
Bedürfnisse und Wünsche der (potentiellen) Bibliotheksbesucher	4
Segmentierung der Zielmärkte	7
Grundlagen einer Kinderkulturarbeit in Bibliotheken	8
Aufgaben der Bibliotheksarbeit mit Kindern	9
Analyse des Umfeldes der Stadtbibliothek Freiberg a.N.	11
Zielgruppen mit ihren spezifischen Wünschen und Bedürfnissen und geeignete Angebote der Stadtbibliothek Freiberg	17
Wichtigkeit der Segmente (Positionierung der Zielgruppen und Angebote)	22
Neubewertung 2011:	29
Planung von Wachstum und Verbesserung	31
Produktpolitik	31
Preispolitik	32
Distributionspolitik	33
Kommunikationspolitik	34
Controlling	38

Anhang F: Screenshot des Entwurfs Bibliotheksprofil 2009 der Mediathek Möckmühl

- Einleitung
- Zur Mediathek Möckmühl
- Umfeldanalyse
 - Umfeldanalyse Altersstruktur
 - Umfeldanalyse Infrastruktur und Familienfreundlichkeit
- Auftrag – Auszug aus der Benutzungsordnung der Mediathek Möckmühl
- Aufgabenprofil (Aus dem Leitbild der Mediathek Möckmühl)
- Konkrete Ziele I
 - Kunden
 - Angebot
- Konkrete Ziele II
 - Zugänglichkeit
 - Raum
 - Personal
- Konkrete Ziele III
- Konkrete Zielgruppen
- Kooperationen und Partnerschaften
- Kooperation zur Leseförderung und Medienkompetenz mit Schulen
- Umsetzungsmaßnahmen
- Kommunikation mit Interessengruppen
- Die Marke Mediathek Möckmühl
- Unsere Produkte
- Unser Portfolio
- Unsere Preispolitik
 - Preispolitik – Gebühren
 - Preispolitik – Anfahrt
 - Preispolitik – Orientierung
 - Preispolitik – Öffnungszeiten
- Distribution – vor Ort
- Distribution – virtuell
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit - Corporate Design
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit - Flyer
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit - Broschüren
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit – Aufsteller, Handzettel, Lesezeichen
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit – Plakate
- Veranstaltungen und Programme
- Ressourcengrundsätze
- Organisation- und Führungsgrundsätze
- Organisation- und Führungsgrundsätze
- Erfolgskontrolle
- Ausblick

Anhang G: Screenshot der Konzeption und Zielplanung der Mediathek Neckarsulm

Inhalt

Vorwort.....	2
Einleitung	3
1 Interne Rahmenbedingungen – die Mediathek	4
1.1 Rechtsform und Organisation.....	4
1.2 Gebäude und Öffnungszeiten.....	5
1.3 Personal.....	6
1.4 Finanzen	7
1.5 Nutzungsdaten.....	10
1.6 Leistungs- und Qualitätsindikatoren	12
2 Externe Rahmenbedingungen.....	14
2.1 Lokale Rahmenbedingungen.....	14
2.1.1 Allgemeine Situation, Einzugsgebiet	14
2.1.2 Bevölkerung	15
2.1.3 Altersstruktur	15
2.1.4 Nationalitäten	15
2.1.5 Bildungsstruktur	16
2.1.6 Einkommen	16
2.1.7 Wirtschaftsstruktur und Steuern	16
2.1.8 Kooperationspartner.....	16
2.1.9 Leitgedanken für die Kulturarbeit in Neckarsulm	17
2.2 Bibliothekspolitik und Auftrag Öffentlicher Bibliotheken	18
2.3 Medien: Nutzung, Technologie, Markt	20
2.4 Veränderungen und Herausforderungen im Bildungsbereich	21
3 Strategische Ziele der Mediathek	23
3.1 Bereitstellung eines aktuellen und zeitgemäßen Medienangebots.....	24
3.2 Orientierungshilfe in der Informationsgesellschaft	24
3.3 Förderung von Lese- und Informationskompetenz.....	25
3.4 Funktion als Begegnungsort.....	25
3.5 Kundenorientierung.....	25
3.6 Professionelle und effiziente Arbeitsweise.....	25
3.6.1 Qualifikation	25
3.6.2 Management.....	26
3.6.3 Mitarbeiterorientierung	26
3.6.4 Partnerschaften.....	26
4 Zielplanung 2013 - 2018.....	27
5 Fazit	
Anhang	

Anhang H: Screenshot des Bibliotheksprofils der Stadtbücherei Öhringen

Inhalt

0. Einleitung – Ausgangsbedingungen – Vision	2
Ausgangsbedingungen und Vision	3
Visionen	4
1. Situationsanalyse	5
1.1 Geografische Lage, Mobilität und Verkehrslage	5
1.1.1 Stadt Öhringen	5
1.1.2 Stadtbücherei Öhringen	5
1.1.3 Verwaltungsstruktur. Kommunalpolitik	5
1.1.4 Sozio-ökonomische Struktur	6
1.2. Informationsverhalten und Mediengewohnheiten	10
2. Auftrag der Stadtbücherei	12
3. Aufgaben der Stadtbücherei	14
4. Ziele und Zielgruppen	15
4.1 Konkrete messbare Ziele. Ziele- und Maßnahmenkatalog	15
4.2 Zielgruppen	24
5. Kooperationen und Partnerschaften	24
6. Kommunikation	25
7. Ressourcengrundsätze	26
8. Organisations- und Führungsgrundsätze	28
9. Erfolgskontrolle	29
10. Schlusswort	29

Anhang I: Screenshot des Bibliothekskonzepts der Stadtbücherei Traunstein

- Konsum-Materialisten
 - Lebenswelt
 - Soziale Lage
- Die Traditionsverwurzelten
 - Lebenswelt
 - Soziale Lage
 - Die Postmateriellen
 - Soziale Lage
- **7. Kooperationen und Partnerschaften**
- **8. Maßnahmen/Angebote**
 - 8.1 Zielgruppengerechte Öffnungszeiten und Erreichbarkeit außerhalb der Öffnungszeiten
 - 8.2 Raumangebot und Perspektiven
 - Veranstaltungorganisation
 - 8.3 Bestandsprofile
 - Die Themenbereiche im Einzelnen
- **9. Kommunikationsformen mit Träger, Kunden und Partnern**
 - 9.1 Vermittlungsangebote
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Pressearbeit
 - Mediengestaltung
 - Medienpräsentation
 - 9.2 Kommunikation mit Entscheidungsträgern und der Verwaltung
 - Bürgerbericht
 - Besucher der Stadtbücherei
 - Kooperationspartner
- **10. Ressourcengrundsätze**
 - 10.1. Einnahmequellen
 - 10.2. Ausgabenrundsätze
- **11. Organisations- und Führungsgrundsätze**
 - 11.1 Aufbauorganisation: Organigramm und Entscheidungsstrukturen
 - Führungsstruktur: Führungsstil, Teamverantwortlichkeit
 - Interne Kommunikation
- **12. Erfolgskontrolle/Evaluation**
 - 12.1 Was wird evaluiert: Themenfelder
 - Umfeldanalyse
 - Zielerreichung
 - Zielgruppendurchdringung/Veranstaltungen
 - Kundenzufriedenheit
 - Leihverkehr
 - Recherche, Beratungs- und Vermittlungsangebote
 - Projekte
 - Kooperationen
 - Ressourcenverbrauch
 - 12.2 Wie wird evaluiert: Messmethoden
- **Schlusswort**
- **Anhang**

- **0. Einleitung - Ausgangsbedingungen und Vision**
- **1. Umfeldanalyse für die Stadtbibliothek Traunstein**
 - Ausländeranteil an der Bevölkerung
 - Traunstein – Ein Stadtporträt von Altbürgermeister Fritz Stahl
 - Gebietsstand
 - Vertretung der Bürger im Stadtrat
 - Rathaus
 - Kunst und Kultur/Bildung
 - Schulwesen
 - Heimathaus – „Stadt- und Spielzeugmuseum“
 - Brauchtum und Tradition
 - Wirtschaftliche Struktur
 - Gut einkaufen in Traunstein
 - Tourismus/Freizeit
 - Papst Benedikt XVI. und Traunstein
 - Sportgeschehen
 - Verkehr
 - Finanzwirtschaft
 - Stadtforst
 - Kreiskliniken Traunstein – Trostberg
 - Öffentliche Dienstleistungen
 - Hilfe und Unterstützung
 - Zukunftsaufgaben
 - Attraktivität der Innenstadt fördern
 - Entwicklungsgebäude Bahnhof
 - Stadtmarketing
- **2. Beschreibung der Problemlagen für das Aufgabenfeld**
 - „Informationsverhalten und Mediengewohnheiten“ in der Region
 - Lese-, Recherche- und Medienkompetenz
 - Digitale Spaltung und Wissensklüft
 - Informationsflut
 - Veränderte Mediengewohnheiten
 - Erlebnisgesellschaft
- **3. Auftrag der Bibliothek**
- **4. Aufgabenprofil der Stadtbücherei Traunstein**
 - Die Stadtbücherei Traunstein
- **5. Konkrete Ziele (messbar, ggf. in Form von Standards)**
 - Problemlage: Frühkindliche Leseförderung
 - Problemlage: Fehlende Lese- und Recherchekompetenz
 - Problemlage: Veränderung des Image der Stadtbücherei
 - Problemlage: Die Stadtbücherei als aktuelles Informationszentrum
- **6. Konkrete Zielgruppen der Stadtbücherei (messbar)**
 - Zielgruppendefinition auf der Basis des Milieu-Modells
 - Zielgruppen nach Sinus-Milieus:
 - Was heißt Lebenswelt?
 - Was sind die Sinus Milieus?
 - Bürgerliche Mitte
 - Lebenswelt
 - Soziale Lage

Anhang J: Screenshot der Bibliothekskonzeption der Stadtbücherei Wertheim

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis	2
2	Einleitung.....	4
3	Mission Statement	4
4	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	4
4.1	Soziodemografische Entwicklungen	4
4.2	Mediengewohnheiten	5
4.3	Bildung.....	6
4.4	Bibliothekspolitische Entwicklungen.....	6
5	Lokale Rahmenbedingungen.....	7
5.1	Geografische Lage	7
5.2	Einwohnerstruktur.....	8
5.3	Soziale Lage	9
5.4	Bildungs- und Kulturlandschaft.....	9
5.4.1	Kindergärten	9
5.4.2	Schulen	9
5.4.3	Fort- und Weiterbildungseinrichtungen	10
5.4.4	Kultur	10
5.5	Wirtschaftsstruktur.....	11
5.6	Kommunalpolitik / Verwaltungsstruktur	12
5.7	Zusammenfassung	12
6	Ausgangssituation.....	13
6.1	Rahmenbedingungen der Stadtbücherei	13
6.2	Stärken-Schwächen-Analyse	15
7	Aufgabenprofil.....	16
8	Maßnahmen	18
8.1	Produktpolitik	18
8.1.1	Medien	18
8.1.2	Lese- / Arbeitsplätze.....	19
8.1.3	Online-Angebot.....	20
8.1.4	Veranstaltungen	20
8.1.5	Zusammenarbeit mit Kindergärten.....	21
8.1.6	Zusammenarbeit mit Schulen	21
8.1.7	Berücksichtigung besonderer Benutzergruppen	23
8.2	Preispolitik.....	23
8.3	Kommunikationspolitik.....	24
8.4	Distributionspolitik	25
8.4.1	Räumlichkeiten.....	25
8.4.2	Erschließung	26
8.4.3	Öffnungszeiten / Erreichbarkeit	26
8.4.4	Fernleihe	27
8.5	Ressourcen.....	27

2



Bibliothekskonzeption 2011 – 2015
Stadtbücherei im Kulturhaus Wertheim

8.5.1	Finanzen.....	27
8.5.2	Personal	28
8.6	Organisation und Management	28
8.7	Zusammenfassung der geplanten Maßnahmen	30
9	Controlling	32
10	Literaturangaben.....	33
11	Anhang.....	34
11.1	Portfolio-Analyse des Sachbuchbestandes.....	34

Anhang K: Screenshot der Tabelle Auswertung der Praxisbeispiele

[illegible]

Anhang L: Auswahl der Bausteine und Inhaltspunkte

Bausteine	Inhaltspunkte	Begründung für die Auswahl der Inhaltspunkte
Interne Rahmenbedingungen	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> - In Lehrbüchern als Beispiel verwendet - Ist in den meisten Konzepten vorhanden - Thematisiert vom Stadtrat
	Organisation / Personal	<ul style="list-style-type: none"> - In Lehrbüchern als Beispiel verwendet - Ist in den meisten Konzepten vorhanden
	Kunden (aktive Leser, Nutzungsdaten)	<ul style="list-style-type: none"> - In Lehrbüchern als Beispiel verwendet - Ist in den meisten Konzepten vorhanden
	Gebäude	<ul style="list-style-type: none"> - Thematisiert vom Stadtrat
	Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> - in 7 von den 8 analysierten Konzepten
Externe Rahmenbedingungen	Stadt	<ul style="list-style-type: none"> - In Lehrbüchern als Beispiel verwendet (Die Stadt als Markt gesehen)
	Besonderheiten der Stadt	<ul style="list-style-type: none"> - Interview mit den drei genannten Bibliotheken.
	Strategien / Bedürfnisse der Stadt	<ul style="list-style-type: none"> - Interview mit den drei genannten Bibliotheken.
	Gesellschaftliche Herausforderungen der Stadt	<ul style="list-style-type: none"> - Punkte wurden vom „PraxisInstitut“ vorgegeben daher in vielen vorhanden
Auftrag	Allgemeine Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Ist in den meisten Konzepten vorhanden
	Aufträge des Trägers	<ul style="list-style-type: none"> - Ist in den meisten Konzepten vorhanden

Anhang M: Ideen und Wünsche der befragten Bibliotheken

Ideen und Wünsche der befragten Bibliotheken

- Leitfaden, wenn kein Workshop vorhanden
 - Grobes Raster als Hilfsmittel
- teilweise vorgegebene Umfeldanalyse
 - vorgegebene Daten und Fakten in Checklisten
- vorgegebene Formeln zur Berechnung unterschiedlicher Kennzahlen
 - eine straffe und zielgerichtete sozioökonomische Struktur evtl. in einer Tabelle
- konkrete Strukturen, Vorlagen und Muster zur Konzeptentwicklung
 - Nennung der nötigen inhaltlichen Punkte
 - Hinweis auf statistische Daten
- vorgeben von Tabellen, Vorlagen und Beispiele
 - vorgeben von fertigen Textbausteinen
- Daten und Fakten griffig darstellen
 - sinnvolle Gliederung
- nennen der Konzeptinhalte
 - eine terminierte oder begrenzte Analyse
- viele Beispiele
 - grafische Darstellungen für die Vereinfachung

Anhang N: Konzeptentwicklungsprozess in vier Schritten

Konzeptentwicklungsprozess in fünf Schritten



Anhang O: Screenshot

Konzeptentwicklungsprozess - Beispielangaben

Übersicht der Konzeptentwicklung						
Interne Rahmenbedingungen		Externe Rahmenbedingungen			Auftrag	
<ul style="list-style-type: none">- Finanzen (Ausgaben und Einnahmen)- Organisation / Personal (z. B. Personalausstattung)- Kunden (z. B. aktive Leser, Nutzungsdaten)- Gebäude (z. B. Raumangebot)		<ul style="list-style-type: none">- Kooperationspartner (z. B. Schulen, KiTas)- Stadt (z. B. Altersstruktur, Nationalitäten, Bildungsstruktur)- Besonderheiten der Stadt (z. B. Tourismus...)- Strategien / Bedürfnisse der Stadt (z. B. politische Tagesordnung...)- Gesellschaftliche Herausforderungen (z. B. Demographischer Wandel, Migration...)			<ul style="list-style-type: none">- Allgemeine Aufträge (z. B. UNESCO...)- Aufträge des Trägers (z. B. Benutzungsordnung...)	
Ziel (Übergeordnetes, langfristiges)		3.1 Bereitstellung eines aktuellen und zeitgemäßen Medienangebots				
Zielgruppe		Bürger der Stadt und der umliegenden Kommunen, alle Altersgruppen				
Nr.	Maßnahmen / Jahresziele	Ist-Wert 2013	Zielwert 2014	Nachweis	Ressourcen	Verantwortlich
3.1.1	Bestandsgröße absolut / Bestandsgröße pro Einwohner	Medienanzahl x Medien / EW	Medienanzahl x Medien / EW	Medienstatistik	Medienetat: x €	Mitarbeiter X
3.1.2	Erneuerungsrate	X %	X %	Medienstatistik	Medienetat	Mitarbeiter Y
3.1.3	Verteilung auf Medienarten entsprechend der Nachfrage / Ausleihe	Sachbuch 31% SL 19% KJL 26% Non-Book 20% Zeitschriften 3%	Sachbuch 30% SL 19% KJL 26% Non-Book 22% Zeitschriften 3%	Medienstatistik Bestandskalkulation Arbeitszeiterfassung	<ul style="list-style-type: none">▪ Medienetat▪ Personalstunden für Lektorat: 800 Std- / Jahr in EG 9	Mitarbeiter X
Ziel (Übergeordnetes, langfristiges)		3.2 Bereitstellung eines aktuellen und zeitgemäßen Medienangebots				
Zielgruppe		Bürger der Stadt und der umliegenden Kommunen, alle Altersgruppen				
Nr.	Maßnahmen / Jahresziele	Ist-Wert 2013	Zielwert 2014	Nachweis	Ressourcen	Verantwortlich

Anhang P: Interne Rahmenbedingungen

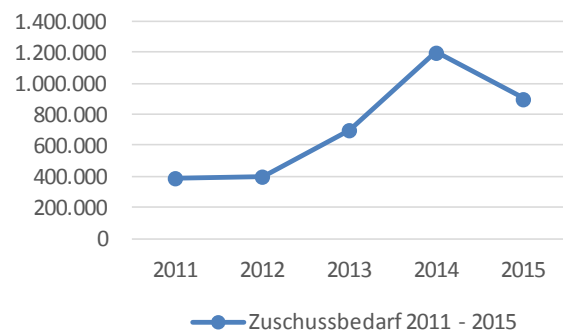
1. Schritt: Interne Rahmenbedingungen

Finanzen

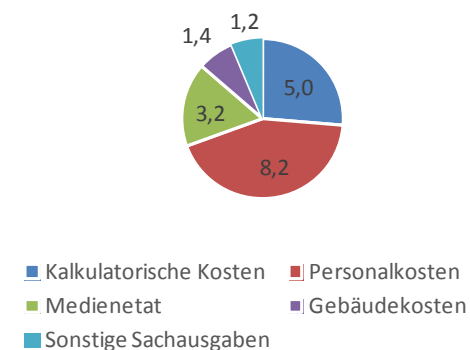
Kennzahlen	
Einnahmen gesamt (€)	
Ausgaben gesamt (€)	
Ausgaben gesamt des Gesamthaushalts (%)	

Kostendeckungsgrad Landesdurchschnitt 2014	6,84 %
Kostendeckungsgrad der Bibliothek	

Zuschussbedarf 2011 - 2015



Ausgaben in %



Organisation / Personal

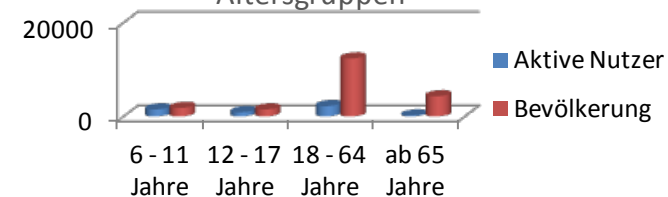
Stellen lt. Stellenplan		
Zusammensetzung der Stellen	z. B. Bibliothekar	
	z. B. FaMI	
Fortbildungsquote		

1 Vollzeitstelle je 3.000 Einwohner (lt. BID)	0,33
Vollzeitstellen je 1.000 EW	

Kunden

Kennzahlen	Bibliothek	Landesschnitt 2014
Entleihungen pro Einwohner		5,70
Besuche pro Einwohner		2,20
Neuerwerbungen / Einwohner		0,20
Medien / Einwohner		1,92
Erwerbungsausgaben / Einwohner		1,88

Aktive Nutzer an Bevölkerung nach Altersgruppen



Gebäude

Fläche der Bibliothek (m²)	
Öffnungszeiten	
Jahresöffnungszeiten	

Publikumsfläche / Tsd. Einwohner (lt. BID)	60 m²
Publikumsfläche / Tsd. Einwohner	
Jahresöffnungszeiten / Tsd. Einwohner Landesschnitt 2014	90,33
Jahresöffnungszeiten / Tsd. Einwohner	

Anhang Q: Variable Auswertungen über die DBS

1. Auswertung: Kostendeckungsgrad anhand von 272 Bibliotheken aus Baden-Württemberg

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung							
				BJ 2014 Nr. 54	BJ 2014 Nr. 63	BJ 2014 Nr. 69	Kostendeckungsgrad
Nr.	Bibliothek	Name	DBS-ID	Ausgaben insges.	Einnahmen	Pers. VZÄ Fachbibl.	in %
2	Aalen StB	Stadtbibliothek im Torhaus	KN271	1.621.829	138.472	5,00	8,54
4	Abtsgmünd StB	Bibliothek Abtsgmünd	GM407	165.607	10.302	1,00	6,22

2. Auswertung: Medien pro Einwohner, Neuerwerbungen pro Einwohner, Erwerbungs-
gaben pro Einwohner und Entleihungen pro Einwohner

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung										
				BJ 2014 Nr. 1	BJ 2014 Nr. 69	BJ 2014 Nr. 70	BJ 2014 Nr. 901	BJ 2014 Nr. 903	BJ 2014 Nr. 910	BJ 2014 Nr. 921
Nr.	Bibliothek	Name	DBS-ID	primäre Nutzer	Pers. VZÄ Fachbibl.	Pers. VZÄ Fachanges t.	Medien pro EW	Neuerwerb pro EW	Entleih. pro EW	Erwerb.aus g. pro EW
15	Aichtal StB	Stadtbücherei	KQ061	9.650	0,00	0,90	2,05	0,19	4,91	2,09
16	Aichwald StB	Ortsbücherei Aichwald	KR235	7.431	1,36	0,00	2,43	0,25	11,28	3,14

3. Auswertung: Jahresöffnungszeiten pro Tsd. Einwohner

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung							
				BJ 2014 Nr. 1	BJ 2014 Nr. 69	BJ 2014 Nr. 70	BJ 2014 Nr. 905
Nr.	Bibliothek	Name	DBS-ID	primäre Nutzer	Pers. VZÄ Fachbibl.	Pers. VZÄ Fachanges t.	Jahresöff.s td. pro Tsd. EW
15	Aichtal StB	Stadtbücherei	KQ061	9.650	0,00	0,90	90,78
16	Aichwald StB	Ortsbücherei Aichwald	KR235	7.431	1,36	0,00	113,71

4. Auswertung: Besuche pro Einwohner

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Variable Auswertung							
				BJ 2014 Nr. 1	BJ 2014 Nr. 69	BJ 2014 Nr. 70	BJ 2014 Nr. 908
Nr.	Bibliothek	Name	DBS-ID	primäre Nutzer	Pers. VZÄ Fachbibl.	Pers. VZÄ Fachanges t.	Besuche pro EW
16	Aichwald StB	Ortsbücherei Aichwald	KR235	7.431	1,36	0,00	2,08
24	Aldingen GB	Gemeindebücherei	HE819	7.373	-	0,50	1,29

Für die Auswertung wurden die Tabellen 3 und 4 von der Ursprungstabelle 2 getrennt, denn bei den Kategorien in 3 und 4 mussten Datensätze ohne Werte gelöscht werden. Danach konnte dann der Durchschnitt der Kategorien errechnet werden. Bei der Gesamtauswahl der Ursprungstabelle 2 wurden nur Bibliotheken berücksichtigt, welche mit weniger als 1,5 bibliothekarischen Stellen besetzt sind.

Anhang R: Externe Rahmenbedingungen

2. Schritt: Externe Rahmenbedingungen

Kooperationen	Mit	Art der Kooperation		Häufigkeit																	
	Schulen																				
	KiTas																				
	VHS																				
	Andere Bibliotheken																				
Stadt	Einzugsgebiet <i>(CheckL. E. R., Nr. 1)</i>	statistische		Daten	<div>Besucher der umliegenden Orte</div> <table border="1"><caption>Besucher der umliegenden Orte</caption><thead><tr><th>Ort</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th></tr></thead><tbody><tr><td>Ort 1</td><td>500</td><td>550</td><td>550</td></tr><tr><td>Ort 2</td><td>200</td><td>250</td><td>400</td></tr><tr><td>Ort 3</td><td>100</td><td>150</td><td>150</td></tr></tbody></table>	Ort	2012	2013	2014	Ort 1	500	550	550	Ort 2	200	250	400	Ort 3	100	150	150
	Ort	2012	2013	2014																	
	Ort 1	500	550	550																	
	Ort 2	200	250	400																	
	Ort 3	100	150	150																	
	Bevölkerung <i>(CheckL. E. R., Nr. 2)</i>	Einwohnerzahl		Einkommen durschn.																	
	Altersstruktur <i>(CheckL. E. R., Nr. 1)</i>	Jugendquotien		Kaufkraft																	
	Nationalitäten <i>(CheckL. E. R., Nr. 1)</i>	Altenquotien		Einpendler																	
	Bildungsstruktur <i>(CheckL. E. R., Nr. 3)</i>	Nationalitäten (%)	Russischer Staatsbürger	%		Auspendler															
	Wirtschaftsstruktur <i>(CheckL. E. R., Nr. 1)</i>					Arbeitsplätze															
						Beschäftigte															
						Wirtschaftsstrukturen (%)															
		Schulen/ KITAs (%)	Schule X	Schüleranzahl		Land- u. Forstwirtschaft															
				Verarb. Gewerbe																	
				Dienstleistungssektor																	
Besonderheiten der Stadt	z. B. ein Touristengebiet, ein Kurort, hohe Arbeitslosigkeit...																				
Strategien / Bedürfnisse der Stadt	z. B. aktuelle politische Vorhaben, wenn möglich, miteinbeziehen, wie Sparmaßnahmen oder das Thema Bildung...																				
Gesellschaftliche Herausforderungen <i>(CheckL. E. R., Nr. 4)</i>	Beschreibung der Herausforderungen der Region, z. B.: <i>(nur zutreffende Herausforderungen beibehalten; den Rest löschen!)</i> <ul style="list-style-type: none">• Globalisierung und Innovationsorientierung• PISA und die Folgen: Bildungskatastrophe und die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen „Lese- und Recherchekompetenz“• Frühkindliche Sprachförderung• Lebenslanges Lernen, z. B. angesichts „Rente mit 67“ und Altersarmut• Familienförderung, Betreuungsstandards• Demografischer Wandel: Integration Zugewanderter, Bevölkerungsrückgang, mehr Ältere• Gewaltbereitschaft, soziale Integration und Begegnung• Digitale Spaltung, veränderte Mediengewohnheiten und fehlende Medienkompetenz• Informationsflut																				

Anhang S: Checkliste - Externe Rahmenbedingungen

Checkliste: Externe Rahmenbedingungen

Nr.	Punkte	Quelle und Link	Informationen	Konzept
1	Beschreibung des Einzugsgebietes	<p>Wegweiser Kommune der Bertelsmann Stiftung</p> <p>https://www.wegweiser-kommune.de/home</p>	<p>Informationen zur Kommune:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sozioökonomische Struktur (Bevölkerungsanzahl, Altersstruktur, Altersverteilung...) • Demografietypen (charakteristische Merkmale von Kommunen) 	Konzeption der Mediathek Neckarsulm
2	Bevölkerung	<p>Statistisches Landesamt Baden-Württemberg</p> <p>http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/</p>	Zahlen und Fakten über Gemeinden und zu allen 44 Stadt- und Landkreisen, wie z. B. Fläche, Bevölkerung, Bildung, Gesundheit...)	- Konzeptionen Mediathek Neckarsulm, Möckmühl, Emsdetten und Ditzingen
		<p>SINUS Partner von Integral Wien</p> <p>Markt- und Sozialforschung</p> <p>http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html</p>	Sinus-Milieus® sind Zielgruppen, die es wirklich gibt – ein Modell, das Menschen nach ihren Lebensauffassungen und Lebensweisen gruppiert. Die Zielgruppenbestimmung von Sinus Sociovision orientiert sich an der Lebensweltanalyse unserer Gesellschaft. Die Sinus-Milieus gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln.	Bibliothekprofil Öhringen
3	Bildungsstruktur	<p>Der 3. Bildungsbericht (2010)</p> <p>http://www.bildungsbericht.de/zeigen.html?seite=8400</p>	"Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel"	Bibliotheks-konzeption Stadtbücherei Traunstein
		<p>Landesbildungsserver Baden-Württemberg</p> <p>http://www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsberichterstattung/bildungsberichte/</p>	Hier werden alle vier Jahre Bildungsberichte veröffentlicht. Der Schwerpunkt des Bildungsberichts 2015 liegt auf der Regionalen Schulentwicklung in den Stadt- und Landkreisen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.	Bibliotheks-konzeption Ditzingen
		<p>Landesbildungsserver Baden-Württemberg</p> <p>http://www.schule-bw.de/aktuelles/</p>	Informationen zu Lehrmaterialien, Schulen....	Bibliotheksprofil Öhringen

4	Gesellschaftliche Herausforderungen	<p>Lebenslagen in Deutschland</p> <p>Der Vierte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung (2013)</p> <p>https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/a334-4-armuts-reichtumsbericht-2013.pdf?__blob=publicationFile</p> <p>http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/forschungsprojekt-a332-zweiter-armuts-und-reichtumsbericht.html</p>	<p>Im Jahre 2000 hat der Deutsche Bundestag die Bundesregierung beauftragt, regelmäßig einen Armuts- und Reichtumsbericht zu erstatten.</p>	<p>Bibliothekskonzeption der Stadtbücherei Wertheim</p>
		<p>Statistische Ämter des Bundes und der Länder</p> <p>http://www.amtliche-sozialberichterstattung.de/</p>	<p>Die Sozialberichterstattung der amtlichen Statistik liefert ein umfassendes Angebot an vergleichbaren Daten für Bund und Länder aus den Bereichen soziale Mindestsicherung sowie Armut und soziale Ausgrenzung.</p>	<p>Bibliothekskonzeption Stadtbücherei Wertheim</p>
		<p>Stiftung Lesen</p> <p>http://www.stiftunglesen.de/institut-fuer-lesende-medienforschung/Vortrag%20und%20Ver%C3%B6ffentlichungen/publikationen/?seite=2#liste</p>	<p>Die Stiftung Lesen hat verschiedene Publikationen auf ihrer Homepage.</p> <p>Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analphabetismus • Vorlesen im Kinderalltag • Außerschulische Leseförderung in Deutschland <p>Anhand dieser Themen können Bibliotheken zeigen, dass sie zur Lösung der Probleme beitragen und somit ihre Existenzberechtigung bekräftigen.</p>	<p>Bibliothekskonzeption der Stadtbücherei Wertheim</p>
		<p>Albrecht Gösche (2009): Bibliotheken im urbanen und sozialen Wandel.</p> <p>In: BuB, S. 432</p> <p>http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_06_2009.pdf</p>	<p>Megatrends, Zukunftsunsicherheit, Nachhaltigkeit:</p> <p>Zur Zukunft der »Europäischen Stadt«</p>	<p>Bibliotheksprofil Öhringen</p>

		<p>Leben in Deutschland: Haushalte, Familien und Gesundheit, Ergebnisse des Mikrozensus 2005</p> <p>https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2006/Mikrozensus/Pressebrochure.pdf?__blob=publicationFile</p>	<p>Der Bericht „Leben in Deutschland — Haushalte, Familien und Gesundheit, Ergebnisse des Mikrozensus 2005“ wurde verfasst von Dr. Klaus-Jürgen Duschek, Julia Weinmann, Karin Böhm, Evelyn Laue und Dr. Gunter Brückner in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Gruppen VIII A und VIII C des Statistischen Bundesamt.</p>	<p>Bibliothekskonzeption Stadtbücherei Traunstein</p>
5	Medienverhalten	<p>Die JIM-Studie (Jugend, Information, (Multi)-Media)</p> <p>http://www.mpfs.de/index.php?id=631</p>	<p>Die Studienreihe JIM (Jugend, Information, (Multi)-Media) wird vom Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest seit 1998 jährlich in Zusammenarbeit mit dem Südwestrundfunk durchgeführt. Die Studie bildet das Medienverhalten der Jugendlichen in Deutschland ab.</p>	<p>Bibliothekskonzeption Stadtbücherei Traunstein</p>
		<p>ard-zdf-onlinestudie.de</p> <p>http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/</p>	<p>Auf der Seite von ARD + ZDF werden Studien zur Onlinenutzung, Mobile Nutzung, Multimedia-nutzung und Mediennutzungen angeboten.</p>	<p>Bibliothekskonzeption Ditzingen</p>
6	Weiteres	<p>Herausgeber: Landesverband Baden-Württemberg im Deutschen Bibliotheksverband e.V. "An der Zukunft von Stadt und Land bauen Kommunale Öffentliche Bibliotheken in Baden-Württemberg"</p> <p>http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/positionen/Kommunale_oeffentliche_Bib_BaWue_2007.pdf</p>	<p>Zahlreiche Richtwerte bzw. Richtlinien und zeigt Bibliotheken mit unterschiedlichen Zielrichtungen.</p>	<p>Bibliothekskonzeption Ditzingen</p>

Anhang T: Auftrag

3. Schritt: Auftrag

Allgemeine Aufträge	Internationale Ebene (CheckL. A., Nr. 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Bibliothek. Manifest der IFLA/UNESCO 1994: <i>"Die Öffentliche Bibliothek ist das lokale Informationszentrum, das alle Arten von Wissen und Informationen den Benutzern leicht und schnell zur Verfügung stellt." Kernaufgaben Öffentlicher Bibliotheken sollten Ziele sein, die sich auf Information, Lesefähigkeit, Bildung und Kultur beziehen.</i> • Europäisches Parlament, Bericht 25. Juni 1998, über die Rolle der Bibliotheken in der modernen Gesellschaft: <i>"Die Perspektive der Informationsgesellschaft bedeutet nicht, daß die traditionellen Aufgaben der Bibliotheken geringer werden. Sie dienen weiterhin zur Erhaltung des Kulturerbes und seiner Weitergabe an die nächsten Generationen. Da die Bibliotheken in der Informationsgesellschaft eine so wichtige und vielseitige Rolle spielen, muß ihre Finanzierung verbessert werden."</i>
	Bundesebene (CheckL. A., Nr. 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG), Artikel 5, Absatz 1: <i>"Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt."</i> • Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“: <i>"Das Dilemma dieser Unterscheidung zeigt sich, sobald eine Kommune ihren Haushalt nicht ausgleichen kann. In dieser Notsituation ist eine Kommune gezwungen, eine Gemeindestraße weiter zu teeren, aber die Gemeindebibliothek zu schließen. Das ist die falsche Priorität. Zu einer funktionsfähigen Infrastruktur gehören eben nicht nur Verkehrswege, sondern zwingend Kultur- und Bildungseinrichtungen. Bibliotheken sind ein unverzichtbarer Teil unserer Kulturgeschichte und von überragender Bedeutung für die kulturelle Bildung."</i> • Festrede von Bundespräsident Horst Köhler am 24. Oktober 2007: <i>"Die öffentlichen Bibliotheken sind weder ein Luxus, auf den wir verzichten könnten, noch eine Last, die wir aus der Vergangenheit mitschleppen: sie sind ein Pfund, mit dem wir wuchern müssen."</i> "Trotz des wichtigen Beitrags der Bibliotheken für die Bildung und das selbstständige Lernen, fehlt in Deutschland – im Gegensatz zu den erfolgreichen PISA-Ländern – die strategische Verankerung der Bibliotheken als Teil unserer Bildungsinfrastruktur." "Bibliotheken sind das Gedächtnis der Menschheit. Wir müssen dieses Gedächtnis und dieses Wissen sichern – für die Benutzung in der Zukunft."
	Landesebene (CheckL. A., Nr. 3)	<ul style="list-style-type: none"> • WeitBiFöG BW 1980, 1 Abschnitt Allgemeine Grundsätze, § 1 Stellung und Aufgaben der Weiterbildung und des öffentlichen Bibliothekswesens, Absatz (3): <i>"Öffentliche Bibliotheken haben die Aufgabe, durch einen entsprechenden Literatur- und Informationsdienst den Zielen der Weiterbildung im Sinne von Absatz 2 zu dienen und der Bevölkerung die Aneignung von allgemeiner Bildung sowie von Kenntnissen für Leben und Beruf zu ermöglichen. Sie bieten allen Erwachsenen und Jugendlichen Bücher, Zeitschriften, Zeitungen, Musikalien und audio-visuelle Medien auf allen Gebieten der Weiterbildung an."</i> • "Die Öffentliche Bibliothek als öffentliche Aufgabe" - Erklärung der Kommunalen Landesverbände Baden-Württemberg und des Landesverbandes Baden-Württemberg im Deutschen Bibliotheksverband (dbv): <i>"Öffentliche Bibliotheken fördern die individuelle Persönlichkeitsentwicklung ebenso wie den sozialen Zusammenhalt einer Gemeinde. Sie sind ein wichtiger Baustein zur kinder- und familienfreundlichen Kommune. Als Ort der Begegnung bieten sie ein Forum für generationenübergreifende Aktivitäten. Öffentliche Bibliotheken sind die am meisten genutzten außerschulischen Bildungs- und Kultureinrichtungen. Aufgrund ihrer Breitenwirkung sind sie prädestiniert, an Antworten auf gesellschaftliche Fragen mitzuwirken."</i>
Aufträge des Trägers	Lokale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Diese Zeile ist für den individuellen Auftrag der jeweiligen Bibliothek gedacht.

Anhang U: Checkliste - Auftrag

Checkliste: Auftrag

Nr.	Ebene	Quelle und Link	Informationen	Konzept
1	Internationale Ebene	IFLA/UNESCO Public Library Manifesto 1994 http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/germ.htm	Formulierung des Auftrags Öffentlicher Bibliotheken.	Konzeption Mediathek Neckarsulm
		Europäisches Parlament, Bericht 25. Juni 1998, über die Rolle der Bibliotheken in der modernen Gesellschaft. http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A4-1998-0248+0+DOC+XML+V0/DE	Bericht über die Rolle der Bibliotheken in der modernen Gesellschaft.	.
2	Bundesebene	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) vom 23. Mai 1949 http://www.artikel5.de/gesetze/gg.html	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) vom 23. Mai 1949, Artikel 5, Absatz 1	Bibliotheks- konzept der Stadt- bücherei Traunstein
		Rechtsvorschriften für die Bibliotheksarbeit (09.09.1994) http://www.harassowitz-verlag.de/dzo/artikel/201/001/1989_201.pdf?t=1251730833	Mit den „Rechtsvorschriften“ begann die Rechtskommission – in wechselnder Trägerschaft und teilweise wechselnder personeller Zusammensetzung – ihre Auseinandersetzung mit den rechtlichen Aspekten der Bibliotheksarbeit in Buchform.	Bibliothekskonzept der Stadtbücherei Traunstein
		Festrede von Bundespräsident Horst Köhler: http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Horst-Koehler/Reden/2007/10/20071024_Rede_Anlage.pdf?__blob=publicationFile	Einen Bogen zur Politik kann man durch die Festrede „Ein Freudentag für die Kulturnation“ von Bundespräsident Horst Köhler anlässlich des Festaktes zur Wiedereröffnung der Herzogin Anna Amalia Bibliothek am 24. Oktober 2007 in Weimar, schlagen.	Konzeption Mediathek Neckarsulm
		Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf	Macht deutlich, wie wichtig Kultur für die Gesellschaft ist. Herausgeber ist der Deutsche Bundestag. Drucksache 16/7000 vom 11.12.2007	Bibliotheks- konzept der Stadt- bücherei Traunstein
3	Landesebene	Bibliotheksgesetz Thüringen http://www.landesrecht-thueringen.de/jportal/portal/t/16kv/page/bshueprod.psm!/?doc.hl=1&doc.id=jlr-BibIGTHrahmen;juris-Ir00&documentnumber=1&numberofresults=7&showdoccase=1&doc.part=X&paramfromHL=true		- Konzeption Mediathek Neckarsulm - Bibliotheks- profil Öhringen
		Bibliotheksgesetz Sachsen-Anhalt http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/?quelle=jlink&query=BibIG+ST&psml=bssahprod.psm!&max=true&aiz=true		Konzeption Mediathek Neckarsulm

		Bibliotheksgesetz Hessen		Konzeption Media- thek Neckarsulm
		http://www.rv.hessenrecht.hessen.de/jportal/portal/t/1dpq/page/bshesprod.psml?pid=Dokumentanzeige&showdoccase=1&js_peid=Trefferliste&documentnumber=1&numberofresults=12&fromdocdoc=yes&doc.id=jlr-BiblGHErahmen%3Ajuris-lr00&doc.part=X&doc.price=0.0&doc.hl=1		
		Gesetz zur Förderung der Weiterbildung und des Bibliothekswesens (Weiterbildungsförderungsgesetz - WeitBiFöG BW) in der Fassung vom 20. März 1980		- Konzeption Media- thek Neckarsulm - Bibliotheksprofil Öhringen
		http://gelbe-sammlung.kultus-bw.de/portal/portal/t/nxbs/21/page/sammlung.psml.jsessionid=B5BB5D5BB19C15456A1D31029E663D82.jp13?pid=Dokumentanzeige&showdoccase=1&js_peid=Trefferliste&documentnumber=11&numberofresults=58&fromdocdoc=yes&doc.id=jlr-WeitBiF%C3%B6GBW1980p7&doc.part=X&doc.price=0.0&doc.hl=1#jlr-WeitBiF%C3%B6GBW1980rahmen		
		„Die Öffentliche Bibliothek als öffentliche Aufgabe“	Gemeinsame Erklärung der Kommunalen Landesverbände Baden-Württemberg und des Landesverbandes Baden-Württemberg im Deutschen Bibliotheksverband (dbv) 2009	Konzeption Mediathek Neckarsulm
		"Öffentliche Bibliotheken - Bildungspartner für die Bürgerinnen und Bürger in jeder Lebensphase" 2012	Positionspapier zum Bildungsauftrag von Öffentlichen Bibliotheken.	Konzeption Mediathek Neckarsulm
		Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg (Stand: 2006)	Kennzahlen und Zielformulierungen zu Bibliotheken findet man im "Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg" Überarbeitete Veröffentlichung im Rahmen der Reform des kommunalen Haushaltsrechts	Konzeption Mediathek Neckarsulm
4	Im Rahmen der Verbände	KGST-Gutachten	Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt). Das Gutachten zeigt die Aufgaben und Funktionen kommunaler Öffentlicher Bibliotheken.	- Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiburg a. Neckar - Bibliotheksprofil Öhringen
		Bibliotheken '93	Dieses Planungspapier teilt Bibliotheken je nach Größe in verschiedene Funktionsstufen ein.	- Marketingkonzept der Stadtbibliothek Freiburg a. Neckar - Bibliotheksprofil Öhringen
		Bibliothek 2007	Das Strategiekonzept "Bibliothek 2007" geht auf Ziele, Nutzen, Reformbedarf usw. von Bibliotheken ein. Herausgegeben wurde das Strategiekonzept von der Bertelsmann Stiftung und der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e. V..	Bibliotheksprofil Öhringen

Anhang V: Filterung der Analyse

Ergebnisse der Analyse:

Ergebnisse der Analyse:

Ergebnisse der Analyse:



4. Schritt:
Ziel- und Umsetzungsplanung

Anhang W: Ziel- und Umsetzungsplanung

4. Schritt: Ziel- und Umsetzungsplanung

Ziel (übergeordnetes, langfristiges)		1.				
		Ergibt sich aus:				
Zielgruppe						
Nr.	Maßnahmen / Jahresziele	Ist-Wert (Jahr)	Soll-Wert (Jahr)	Nachweis	Ressourcen	Verantwortlich
Ziel (übergeordnetes, langfristiges)		2.				
		Ergibt sich aus:				
Zielgruppe						
Nr.	Maßnahmen / Jahresziele	Ist-Wert (Jahr)	Soll-Wert (Jahr)	Nachweis	Ressourcen	Verantwortlich
Ziel (übergeordnetes, langfristiges)		3.				
		Ergibt sich aus:				
Zielgruppe						
Nr.	Maßnahmen / Jahresziele	Ist-Wert (Jahr)	Soll-Wert (Jahr)	Nachweis	Ressourcen	Verantwortlich